如何推行新政

目次

如何推行新政

二十四年在南寧區行政會議開幕幹部學校及初中訓練大隊開學典禮中演講

廣西建設綱領是廣西建設最高原則——組織嚴密才能禦侮——現在政治是積極的事事都要干涉——新勢力必能打倒舊勢力——必用明白時代趨勢的人新政才能實現——不能因財政困難就不顧其他事體——推行各種建設事業都以鄉村爲基礎——幹校學生對品格上要好好的修養——優秀民族必具三種條件——一守秩序的精神——二忠勇的精神——三優越的技術——新陳代謝新必勝舊

今天南寧區行政會議開幕，幹部學校及初中軍訓隊開學，這三種性質不同的典禮，爲什麼能合起來舉行？這件事似乎是很平常，其實這裏面很有深長的意味，值得大家注意。

現在集合在此地的有好幾種工作人員，可是職務雖不同，而大家工作的目的是相同的。就是說，大家都是做建設廣西的工作，大家都以完成廣西建設，復興中國爲目的。所以今天三種性質不同的典禮，能合併在一處舉行，這意義是很重要的。

適才副總司令說過，『廣西建設綱領』是建設廣西最高的原則。而建設綱領裏面，分政治建設、經濟建設、文化建設、軍事建設四部，這四部的工作，合起來才成整個建

設廣西的工作。所以要完成本省的建設，就要這四部門的工作，平衡發展，才得到總成績。而且這四種工作，彼此互相連繫，有許多工作，要聯合來辦，才易收效，專努力於一種，而不顧其他，往往得不到好的結果。這一點，大家務須深切的認識。副總司令剛才有幾句很扼要的話：「要實行新的政策，須靠新的幹部，要有新的努力去擁護，才能夠發揮效能。」在場各人，都是建設廣西的幹部，初中軍訓學生，雖然未曾實地參加工作，但不久的將來，也要輪到你們了。大家要想，我們爲什麼要實行新的政策？因爲現在的時代，已經與從前兩樣，絕不相同了。從前中國自己是一個很強大的國家，環繞在中國周圍的多是些弱小民族，那時沒有別的國家，可以妨礙中國的發展。處在那種時代，不受外力侵襲，自然可以優游過日，就好似一羣羊一樣，當着沒有豺狼來的時候，他們自由自在，各吃各的草，毫無危險，用不着團結。然而現在不同了，這一羣羊的週圍，都環伺着無數的豺狼，常常想向這羣羊攫而吃之，如果這羣羊還渙散如故，就時時都有被吃的危險，中國現在就是這種的情形。自鴉片戰爭以後，外力就不斷的向我侵略，尤其是今日這種危急的情勢，不說想大家都已知道。如果我們再同過去那樣的自由自在，各不相顧，祇有坐待人家來宰割了，所以必須組織起來，團結力量，才能抵抗外侮，生存世上，因爲時代變遷，所以現在政府採取的政策，就要同從前完全兩樣。從前的政治是消極的，無事便算盛世。現在的政治，是積極的，事事都要干涉。從前有許多可以不辦的事，如今都非辦不可，不辦就無從造成新社會，有力量以自存。這一點重要意義

，應該普遍的使一般民衆了解，尤其是我們做建設工作的幹部人員，先應深切的明瞭。必要先有這種新觀念，才能夠實行新政策；不然，做幹部的人員，尚且不了解，一般民衆，更何從認識？因爲不認識，對於種種政令，無形中就發生不少的障礙。一省建設就會失敗。省的建設失敗，更談不上復興國家了。

雖然，一件新的事情，在實行之初，總不免有多少的障礙，但是我們應該先有一種信念．凡是新的勢力，必定能夠把舊的勢力打倒的。不論何事，都是如此，誠如副總司令剛才所舉的例，從前本省新的軍隊，以少數的兵力，居然戰勝舊的軍隊。又如十五年北伐的時候，北洋軍閥，擁有數十萬兵，革命軍僅有數萬人，而結果革命軍竟消滅軍閥；尤其是廣西的軍隊，服裝不整齊，槍彈又窳舊，但常常以少勝多，爲革命之中堅，這也是舊勢力敵不過新的勢力的明證。不過初舉辦的事，往往有顧慮不到的地方，這是不能免的事，但我們應該逐步改良，使達到完善的地方。

廣西民團，起初舉辦的時候，不了解的人們，總覺得這是擾民的事，煩言嘖嘖，可是到現在大家都知道民團是非訓練不可了，不然就沒有自衛的力量，可以保衛生存。但是其間也還有不少的舊勢力在牽制着，我們要澈底的實行新政，就非把這些舊的勢力肅清不可。因此我們要先有肅清舊勢力的決心，并自信新的勢力，必可以替代舊的勢力。那些頭腦腐敗的老古董，不宜再用，而必定要用曾經訓練，明白時代趨勢的人，然後新政才能實現。故大家應有這種思想，對於訓練過的人，應該好好的去運用，未曾訓練過

的，今後繼續訓練，因爲各部工作都是合一的，我們不能使任何部份的工作，稍有缺陷，所以就要訓練全部的公務人員及全省民衆，使上下一致的向同一的目標進發，我們前途的光明，是可以預言的。

現在再就在場的職務不同的同志，分別提示一點你們應該特別留意的話：

（一）各縣縣長應注意的，在八月的時候，省政府曾通電各縣，對於該縣的區鄉（鎮）村（街）甲的編制，有應編併的，得酌量編併。但好些縣長竟盡量的把區裁撤，不應該編併的鄉村，也編併了。這并不是政府的原意，政府的意思祇是指從前編配不好的鄉村，得斟酌情形的需要，應改編的就改編，不應改編的就仍照其舊，而不是說非改編不可。要知道編定了的鄉村，如果再來一次大的變動，就會躭擱了許多事情，不能辦的。同時也耗費不少的金錢，比如門牌，戶口册……等，如果通通從新做過，所費的金錢，固然不少，而且又費許多的時日，這樣把人力財力時間都浪費了，很不經濟，或者各縣長這樣做，是因縣財政困難，鄉村經費，不敷分配，因此想把鄉村公所，多多的歸併了，好使預算容易造。不錯，這本來是一個節流的辦法，但是我們不能爲祇圖省經費，就忘去了其他許多關係重大的條件。財政困難嗎？我們應該另想辦法，不能因噎廢食。我相信各縣，都有不少舊欠的公款，拖欠這些公款的人，多是地方上有多少勢力的，應該嚴行追取，好似去年貴縣，財政收支，本不相抵，但該縣縣長，極力的追收舊欠，後來反剩餘下來了。各縣如果能認眞追繳，必定大有利益。總之，我們不能因財政上的困難，就

不顧慮到其他的事體。這是要各縣縣長，應該明白的。

（二）南寧區幹部學校，有兩隊學生，是從警官學校撥過來的，爲什麽要把警官學生改來進幹部學校呢？這也是爲要適應新政策。大家要知道，將來推行各種建設事業，都以鄉鎮村街爲基礎。警察的職務，本來也是建設工作中的一部。不過現在所行的警察制度，是倣西洋式的，而西洋制度的警察，是適用於它西洋的社會，在中國的社會，要辦警察，不一定的倣傚它，因爲十足的倣傚它，未必適合我們社會的需要。所以今後我們辦警察，不必十足的倣傚西洋，尤其是在廣西，各城市的居民，人數不多，居民人數不多，事體自然是少，而用不着那些太複雜的組織，故我們想慢慢的把警察機關縮減，以區鄉鎮村街公所兼管警察職務，因爲區鄉鎮村街所辦的事，同警察所辦的，是大體相同的。故爲適應新政策並顧及各學生工作的出路寬些起見，所以把警官學生撥入幹部學校，使畢業之後，當警官固然可以，担任區長鎮街長也可以，豈不更好。

至於幹校學生應注意的：是從前幹訓大隊，畢業了三期學員，他們出去做工作時，有的成績很好，有的很壞，壞的多因爲從前的縣長，挑選學生的時候，根底太壞的，也送了來，因此程度參差，做出成績　自然就不能一樣，這次幹部學校的學生，考選比較嚴密，各人的根底，當然比較前的爲好，但是大家要知道無論做什麽工作，除了有相當的智識技能外，還要懂得人情世故，處事才可順利，不然，雖有好的技能，也是難於展布的。所以大家在校的時候，對於學問，固然要勤修習，對於品格上，尤其要好好的修

養。將來離校之後，對於上級長官，應該服從指揮。過去聽說有些幹訓生，自大得很，以爲自己是負推行新政的人物，就很自負的不聽指揮，本來志願大，是好的，但不能上下左右都不管，而以爲『惟我才行』。須知在職務上，各有各的本分，彼此在本分裏，守着紀律，權限責任，分分明明，工作才有條不紊，尤其是在軍人要講絕對服從的。各位回去當鄉村長兼後備隊長，也就是在鄉軍人，而且不問文武，都應有這種按級服從的精神。

（三）軍訓大隊的學生，雖然目前你們還未曾實地的參加建設工作，但是將來建設工作的完成，大部份的責任，是在你們的肩膀上。因爲要建設廣西，復興中國，絕不是三五年間，可以做得到的事，說不定要一二十年或三五十年。而現在負建設工作責任的人，尤其是高級的幹部，多半是年紀在四十歲以上的，這些人最多不過還能夠負担二十年的工作，但在這二十年裏，中國能否復興，很成爲問題。試看越王勾踐，他報復國恥，也要『十年生聚，十年教訓』。現在我們國家危難的情形，何止勝過越王的時候，十倍百倍？故想二十年內，復興中國成爲一個很强盛的國家，恐怕猶未可能。各位都是青年的學生，將來國家的重任，就留待你們繼續負起，完成使命，故在年輕的時候，應當抱定志氣，把基礎打好。我們要放大眼光，不要祇看目前，對於軍事訓練，大家應該看作平常的生活一般，勤力練習，因爲凡是一個優秀的民族，它必定具有三個條件，一是守秩序的精神，一是忠勇的精神，一是優越的技術。我們的軍事訓練，就是想造成具備

有這三種條件的健全份子。將來無論什麼人，都要經過這種訓練，使成爲一種普遍的習慣，然後我們國家的前途，才有希望，故盼望各位要深深的了解。

歸納我所說的話是：廣西的建設工作，形式上雖分有不同的部門，內容却是彼此關聯，合爲一體的，故須大家同心協力去做。其次我們推行新政，不必懷疑，『新陳代謝』，新必勝舊，祗要大家各本本份嚴守紀律，努力去做，必可成功。但離成功的日子尚遠，望各青年準備繼續來負責任。

多難興邦

在廣西行政研究院對第二期學員演講

病人吃藥反應病體便有轉機——一個成事的人必要受許多磨折——興邦條件必須意志統一力量集中——由對外而求統一——整齊力量要有組織有訓練——區鄉村甲組織——民團組織——政治訓練——經濟訓練——文化訓練——軍事訓練——各縣要組織民衆訓練民衆——提高民族的意識——養成民衆的自衛能力

近來「國難嚴重」的話頭，在集會上，刊物上，時常向我們的耳目刺激。現在國難嚴重，誠然是事實！但我們切勿爲這種空氣所恐怖，失掉勇氣，心忙意亂；應該放我們冷靜的頭腦，在這複雜的環境中，尋出一條生路，立定主意，去應付一切危難。在目前的局面中，我們必須有此信念。「多難興邦」，便是我們最好的古訓。

一、多難何以能興邦　一個國家承平太久，環境太好，一切都不須努力，可以安然過日，這樣全國上下的精神很容易鬆懈，流於苟安，得過且過，不獨諸般事業不求進步，且使內部逐漸腐敗，物腐蟲生，結果必至於亡國，如果環境不好，周圍有許多人向我們打主意，危機四伏，一刻不留神，就會鬧出大亂子。時刻提心吊胆，時刻防備不懈

，神經時時受刺激，反能奮興起來，努力振作，修明政治，發奮圖強，結果，不獨可以自存，且使國基日固，國勢日張，多難可以興邦，原因就是如此。如果危難很多，但是自己受了刺激，毫無反應，自甘衰滅，恐懼畏餒，不籌自衛自存的辦法，那就愈多難，國家愈滅亡得快，所以多難能否興邦，看自己受了刺激有沒有反應而決定。好像病人吃藥，吃了之後，發生一時間難過的現象，就是藥力的反應，病體便有轉機，倘若吃了藥下去，還沒有一點反應，這病是不會好的。凡人都希望太平，誰喜歡國家多難？不過現在國難已經來了，躲之不了，祇好把毒物來作良藥，把外患的刺激，來醫國民的麻木，我們希望這劑藥吃下去，發生一點效果。

二、例證　關於受艱苦刺激而成功的例很多，由個人，一家，一個小地方而至於一國，在歷史上隨處都有事實可證，都多用「多難興邦」的意義來解釋。先就「個人」來說，以前有名的詩人，其境遇多是一生潦倒，爲什麼這樣才做得好詩呢？因爲他的環境不好，周圍的事物，都向他刺激，所以他的感觸特別深刻，寫出的詩，就格外眞切，容易使人感動，古人說：「詩窮而後工」，就是這種道理。再看一般窮學生讀書，多比富家子弟的成績好，因爲他們家窮有書讀，已經不容易，如讀不成材，將來無出路，個人生活及一家生計，都受打擊，他們深深感受這種刺激，故不須父兄和師長的督促，自己知道用功，容易成才。廣西大學此次舉行檢定考試，前列的學生，也多數是家窮的。各位讀過四書的，總記得孟子說過：「天將降大任於斯人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體

膚，空乏其身，行拂亂其所爲，所以動心忍性，增益其所不能」。這幾句話，就是說一個成事的人，必要受過許多折磨，他心裏因爲受了種種刺激，才養成刻苦堅忍的性質，所以能夠做出一番有益於社會國家的事。

在「一家」也是如此。我們試看新發達的人家，他的祖父或父親，家計多半很窮。他們因爲環境不好，毫無憑藉，不能不勤奮做事，並極力儉省，對於子弟的約束很嚴，使他們都向好的方面做去，一家之中，沒有一個人是勤吃懶做的，然後家計才得興旺。

就「一村」來說，邕甯縣的吳村區三年前被共產黨騷擾得很厲害，其中有一個村，專和共產黨作對，共產黨把這個村莊圍攻了幾個月，村內的人不甘屈服，拚命抵抗。後來政府派軍隊把共產黨打散了，這個村莊才得保存。所以當時吳村區各鄉村都給共產黨蹂躪到殘破了，祇有這個村莊不受殘害。

說到「一國」的例證更多了。最古的如夏少康，以一城之地，一旅之衆，復興夏室。可見國家多難，並不足怕，祇要自己拿得定主意，雖然地狹人少，也可以成中興之業。現代的如日本，在維新以前的環境，也和中國一樣受各國不平等條約的束縛，維新之後，逐漸把一切不平等條約取銷，成爲富强的國家。日本的維新與中國的變政，差不多是同時的　而現在，日本的國勢一天一天的向上，中國不但不能發展，連原有的國土，也不能保存。這是因爲人家受了刺激，肯想辦法應付，而我們受了絕大刺激，亦僅僅一時的興奮，不自切實振作，所以雖然同是多難之邦，人家能夠前進，我們却往後退。又如

土耳其當歐戰末期，希臘英法各國的軍隊，同向土耳其壓迫。當時土耳其軍隊已退到荒僻的地方——安哥拉，國土失掉大半，已經危急到極點。但是土耳其的革命領袖，不因爲危急而灰心，拚命負起責任，喚起全國民衆的救國觀念，於是土國民衆，都很信任革命政府，後來竟然把希臘軍隊打敗，收復失地，取消不平等條約。從前土耳其和中國都有「病夫」之名，現在土耳其已經把病夫的恥辱洗掉！而成爲新興的少年土耳其了！

由上面的例證看來：無論個人，一家，一村，或一國，在惡劣的環境裏能立定主意，以求自衞自立，必定得到好結果的。大家切勿以中國現在很危急，認爲沒有辦法；如果認爲無辦法，那祇有坐而待亡！倘若知道古今中外有這許多「多難與邦」的例證，我們就應鼓起勇氣，負起責任，不要給那些頹喪的言論壓縮我們的意志。中國現在雖然失掉東北四省，還有很大的土地，很多的人民，祇要有忠誠爲國的人起來領導，必定大有可爲。中國的人民並非無用，許多人每以爲中國人做任何事都沒有辦法，外國人才有辦法，這種見解絕對錯誤，自己應該絕對自信有辦法，努力去想辦法。

三、與邦條件　甚麼條件？必須意志統一，力量集中，才可以解除危難，復興國家；否則多難適足以促國家之速亡，南宋就是犯着這種毛病。當宋高宗時，中國受金人壓迫很厲害，那時候，在朝當權的是秦檜，在前方抗敵的是岳飛，秦檜主和，岳飛主戰，意志不能一致，岳飛雖然在前方仗仗打勝，秦檜反慫恿高宗一天發金牌十二道，急急的把岳飛調回，所以有力量也發不出。因此，宋朝自南渡之後，祇是偏安一隅，得過且過

此後應該取什麼途境呢？這問題，已經屢次討論過。國家是由各個地方集合而成的，如果各地方，沒有力量，中央亦無法去運用。要一省有力量，須把全省民衆的力量整齊起來：頭一步要有組織，第二步要有訓練，關於組織訓練的辦法，以前曾說過許多。這幾年來，本省感於民衆毫無組織，不能發生力量。故令各縣，都要按着「廣西各縣組織大綱」把區鄉村甲編好，使散沙般的民衆，若網在綱，有條不紊，過去對這工作，已經過相當的時間，但是還未完滿，望各縣繼續努力，把牠做到完滿。現在又規定「戶籍人事登記辦法」。使組織更加嚴密些，將來各縣須切實執行，這是關於一般的組織。此外還有一個中心組織，就是『民團』。民團的分子，都是青年壯年的人。社會的中心力量，是在青年壯年人身上的；要有嚴密的組織，才可使中心力量更加强大。所以本省的民衆組織，可以分為兩層：一層是一般的組織，就是區鄉村甲組織；一層是中心組織，就是民團組織，有了組織之後，還要加以訓練，力量才可充實。對於一般民衆訓練，有下列幾種：

1. 政治的訓練，注重使民衆知道集會及定鄉約。由這兩種訓練，以養成遵守公共秩序，和服從公衆意見的習慣。並由此而得到一切政治常識。
2. 經濟的訓練。要使民衆知道如何去增加生產，及勿作無益的消費，並且要有經濟組織，以抵抗各方面經濟的剝削。
3. 文化的訓練。村街普遍設立國民基礎學校，使成人和兒童都有求知機會，以期普及教育，提高文化，使民衆明白做人之道，明白個人與國家民族的關係，知道愛國家

愛民族。

4.軍事的訓。練青年壯年，按照規定，施行民團訓練，以養成民衆的軍事力量。然後對外可以說抵抗，能自衛。

民團爲中心的組織，用軍隊的方法去訓練，用軍隊的紀律去維持，這部分社會中堅分子，能受軍隊一樣嚴厲的紀律來行動，便可影響社會上其餘的分子，使之一致行動；行動一致，力量便可無限，無論任何艱鉅的事都可做成，以言救國，才有辦法。我有力量能自立，方可得人同情，眞心協助。否則自己不爭氣，誰來愛惜我？前月中國駐英公使館有一位祕書，到本省遊歷，他說：『國際聯盟對於東北問題，當着中國代表慷慨激昂地發表意見時，各國代表都很同情，但是沒有辦法協助。』可見光是有一個好的代表而國內沒有力量，在外交上很難得到勝利的。

五、各縣應怎樣做？欲對外求生存，須用整個國家民族的力量，這種力量，須普遍培養於全體國民之中。如何培養？便是各縣的工作。各縣以後須按照預定施政計劃一步一步做去，這種循序按步前進的習慣，要逐漸養成，做事才有結果。否則，憑一時感情的衝動，無特久的毅力，像從前開什麼國恥紀念大會，祇有開會時幾分鐘的熱度，散會之後，毫無結果，我們決不可採取這種方法，務要切實用工夫，把組織民衆訓練民衆的工作做好；經過相當的時間，本省的環境必定一天一天的好起了。要用力時，才有力量給我們用。各縣因爲情況不同，做法也不能一樣，但是總要就地方情形去努力。有些人

以爲小縣窮困，比較難做。其實不然，大縣的財力也許多一點，事體不一定比小縣容易做；因爲小縣地方小，對於縣內的情形，容易知道清楚；明瞭地方情形之後，就知道怎樣去辦。例如明江，憑祥，鎮結，都是小縣，關於鎮結情形，前天紀念週黃縣長報告，縣內政務很有辦法；至於明江，雖然有一個最小的縣，但是在教育上說，以學生數和人口總數作比例，學生還比邕甯多；還有憑祥的治安，辦得很好，各種設施，也很有秩序。可見縣不論大小，如果能夠盡心去做，必定有收穫的。

今天討論這個問題的意思，是要各人不可因驚濤駭浪而慌忙畏縮，愈艱險愈堅忍奮鬥，方有生路。我們應該把民衆組織起來，訓練起來，提高民衆的民族意識，養成民衆的自衞能力，統一其意志，整齊其力量。並且要在事實上切實去做，以喚起全國民衆！由一省民衆的活動，引起全國民衆的活動。關於這種工作，希望各位縣長副縣長拿出良心和熱誠去努力，不要苟且偏安，我們要趁現在還有機會的時間來努力，勿使將來想努力，已無機會，才來後悔。顧維鈞先生九一八後，曾參加國聯調査團到滿州調査，他受着一種很大的刺激，覺得現在亡國，與從前大不相同，現在帝國主義者亡人的國家，是用科學的方法，把亡國的人民箝制得很緊，使他不能動彈一點；想圖恢復，非常困難！印度、朝鮮、安南各國人民，並不是不想恢復，但是事實上不能動彈，這種情形，大家務須深切認識，尤其要民衆明瞭，努力以求自保！

第一次省行政會議的使命和各會員應注意的事

二十二年五月一日在第一次省行政會議開幕典禮致詞

民衆總動員要有組織有訓練——欲速不達——自己矯正過去的缺點——嗣後一切設施應以自强自衛爲目標——實行辦法要切實——在困苦艱難局面中努力奮鬬——明白目前的大勢政治設施才能適應需要

廣西第一次行政會議今天開會，得中央執行委員會西南執行部及國民政府西南政務委員會代表暨各界來賓惠臨指導，我們覺得非常榮幸！本來這次行政會議，是由三個會議合併舉行的：最初因爲民政廳要召集全省民政會議，以改進民政事項；接着教育廳也要召集全省教育行政會議，以決定此後之教育方針；還有團務方面，也覺得有整理之必要，於是又要召開團務會議。後來省政府覺得這三個會議的期間，相差不遠，都是要在廿二年度開始以前開會，所以決定把三個會議，合併舉行爲廣西省第一次行政會議。

這次會議才經過一個多月的籌備，在這短促期間，全省九十四縣應出席的人員，竟

能依時齊集，而且各會員對於此次會議，已擬定很多提案，現在會議祕書處收入的提案，竟達一千五百多件，由此以觀，可見各會員對於此次行政會議，十分重視，精神十分緊張，幷可知道全省行政工作人員，對這會議期望之重大，關於這一點，我們是覺得十分滿意的。剛才說過，此次行政會議，原是由三個會議合併舉行的，本來一個會議所討論的問題，愈簡單，愈能夠專心詳加討論，如會議的內容太繁雜，範圍太廣大，恐怕對於討論各種提案，不及範圍較小的會議能夠全神貫注，不過大的會議，也有他的好處，好處在什麼地方呢？就是當着討論某一門類議案時，能夠顧慮與別類的關係而不至於偏重於自己這一類問題的本身，而忽略其他問題，在這一個會議未曾開始討論提案以前，在省政府的立場，應該把本省過去各種行政狀況，報告一下，俾各會員明瞭過去的情形，才好討論以後的施政方法，關於本省過去的行政狀況，要詳細地報告出來，恐怕要費很長的時間，所以省政府祇把各種重要事項，編印成册，分送給各位會員，請大家抽出一點時間看一看，便知道本省過去行政的概況了。現在本席祇將過去的行政狀況，作一極簡略的報告：

本省自從前年軍事停止之後，全省的行政，才能統一；經過兩年的時間，在省政府方面所做的工作，成績很少很少，實不足以副全省民衆的期望。至於所做了的工作，祇是治安方面比以前好一些，社會的秩序比較安定一些，除此之外，有許多是我們很想做而未能做到的，以最重要的來說：

第一、現在農村經濟狀況，一天一天地崩潰，省政府在這兩年來努力設法補救，但到現在，雖是零零碎碎做了多少工作，仍未能定出根本補救的方法去實行，所以現在社會經濟的基礎，尙未能樹立起來；因爲社會經濟基礎未能樹立，跟着本省的財政基礎，也還未能穩固，大家如果留心本省的預算，便可看出；在收入方面，有很多項目是不合理的，這就是財政基礎還未能確立，這是第一點。

第二、現在我們國家的形勢非常危急，非有極大的力量來挽救不可！要救國家危急，不單是軍事的力量所救得的；必須以全民族的力量，共同負擔起來才可以的；想要民族有力量，又先要整個民衆能夠動員方可，想整個民衆能夠動員，第一要有組織，第二要有訓練；有了組織與訓練，民衆力量才可以表現出來；關於此點，政府已經下了許多工夫，費了許多精神，然而到現在來檢閱過去這種工作效率，仍覺有許多缺憾！民衆的力量，還是不十分可靠，這是第二點。

第三、過去全省行政工作人員，不少能夠努力的，對職務不敢苟且，但是在效率上還沒有顯著的表現，我們推究他的原因，是由於組織上未能完善，以致影響到行政的效率；因爲一個行政機關能夠活動，政令才能夠推行，現在省政府雖發了不少政令，但檢閱起來，其能夠實行者，恐怕是極少數；這就是由組織工作未做好，這是第三點。

第四、在這幾年中，外患內憂交迫，有思想的國民，都覺得中國已陷於極危險的局面；在政府負責的同志，大家都認爲現在不是苟安的時候，倘若再鬆懈下去，恐怕我們

的民族國家都站不住了！所以負責的人，都在很短期間，把許多事務做好，希望造成救亡的力量：負責者雖抱有此種熱誠，而其結果，每犯求治過急的毛病，就是剛才所說的發了許多命令，對下級有很多的要求，這是因爲看見國勢日危，非加倍努力不可，時間已不容許我們再事遲緩了；但是因爲心太急，對於事的先後緩急考慮，每欠周詳，實行起來，每每發生障礙，結果弄成「欲速不達」，這也是過去的毛病，這是第四點。

以上所說，就是廣西兩年來行政方面過去情形的大概。我們既然知道過去的毛病之所在，希望在這次會議能夠想出辦法把一切缺陷除掉，把大家的希望設法實現。在此會議中，我有幾項要求，因爲我覺得會議的目的，不僅集思廣益而已；我們希望藉此機會，使全省的行政工作人員，互相得到一種訓練，因爲此次開會，把全省的行政工作人員，聚會一堂，這機會非常難得的，在過去許多下級行政工作人員，分散在各地，與上級工作人員見面的機會很少，因爲彼此少見面，自不免有許多隔膜，下級人員往往不清楚上級負責者，對於某事之用意何在，及某事之施行步驟如何？每有無從措手者；至於上級負責人員，因爲祇在省垣工作，很少機會親到各縣去考察地方實際情形，即使間有到各縣去考察，亦不易詳盡，其補救的辦法，以前祇是憑着各縣的報告，或是派人去視察，然後才指導下級應興應革事項。但用了這許多的辦法，總不如大家見面，使上級與下級的意思，更能互相了解。在這次會議中，大家正好互相研究，互相批評，自己矯正過去的缺點。同時在此次會議，請西南執行部及政委會的和本省很明白地方情形的父老，

以及各位有學問有經驗的專家來指導我們，很希望我們藉此次會議，彼此得到一種很好的訓練，這是我要求的第一點。

第二點，剛才已說過，上級與下級之間，有許多隔膜；上級要下級做很多事，下級每有力不能及的；而下級有許多事實的障礙，上級又不能代他解除；因此上級每覺得下級不肯努力，而下級以上級儘責備下級做事，殊不體諒下級的困難，覺得是過份的要求。上級與下級有了這種隔膜，影響於行政效率甚大，即使上級所頒發各種政令，有詳細的說明，但總不容易使下級工作人員完全明瞭上級機關之意旨；下級人員困難得許多材料供其參考，不容易明瞭本省現時的局面，要負何種任務，達到何種目的，不免有以上級之督促爲多事，因而不能互相諒解，上級與下級意志不能統一，精神不能聯貫，於是影響及行政之效率，希望在此次會議中，各會員能夠設法除此隔膜，能夠和上級一致努力，並將這種精神去推動民衆，以期一致努力。這是一個很重要的要求。

現在再與各會員說一說此次會議應注意的幾件事：

第一、應該知道本省此後施政目標在什麼地方？明白此後我們所走的方向，然後在會議討論各種問題時，才有一個正確的標準，意志才不致紛歧。方才說過，現在中國的局面非常危急，在這危急的局面中，救亡責任，不能光是責成某一方面擔當，也不能光是推給中央負責，也不能單要某幾省來負擔救國責任，無論那一方面的份子，都要分擔，無論那一個中國國民，都要負一份責任才行，但是這種責任，要怎樣去負擔呢？先就

廣西來說：我們看看本省的社會「貧」與「弱」成了很普遍的現象，照這樣貧弱的情形，有什麼力量負救國重任呢？此後一切行政設施，應以「自強」「自衞」為目標；因為能自強，方能袪除貧弱；不貧弱，才有力救亡；所以自強是十分重要的。同時，我們的國難已極急迫，自衞尤為重要！我們應該想用什麼方法去抵抗外來的壓迫，排除外來的侵略，才可免除危難；故本省此後之施政方針，為自強自衞，請各位注意！

第二、我們這個會議，名為行政會議，我們要明白行政是要實行的；會議中所討論的問題，應特別注重辦法，而不藩注重原則，如果祇求原則，已經有許多名流學者比較我們的智識高些，他們已發了許多理論，擬出許多原則；試看很多刊物，都載有各種的救國方案，在理論上，都覺得頭頭是道，不可厚非；但是能夠實行而有效的，却很少見；所以我們在會議中，應側重在實行辦法去討論，不要唱很高的調子，辦法不怕小，祇要切實，可以在短期間見之實行，這是很值得注意的。

第三、方才報告本會議現在已收到的提案一千五百餘件之多，而會議的期間祇有十天，每天討論也祇是數小時，在這麼短促的時間，討論很多提案，大家的精神很不容易始終貫注；為求在會場上節省時間節省精神起見，希望各組提案審查委員，在審查提案中，多用一點精神，把各提案整理，使之有條不紊，至討論時，易於進行，使各項提案不必多費時間卽能解決。這是所希望的第三點。

還有一點，我們此次開會的時間很短，在會議中相信必有很多會員當着赴會時，懷

抱着一番的熱誠，很多意見，要在會場發表的，但因限於時間，恐怕不能盡量發表於我們的會議，實爲一種缺憾！現爲補救此項缺陷起見，決定開完會之後，還要請各會員分別與上級各機關作詳細的談話，及討論各種特殊問題；各縣長方面，是對各縣政治負完全責任的，各位縣長於閉會後，須多留幾天，各人對於本縣下年度的工作，按照本縣內情形，如財力人力地方狀況，詳加考慮，擬出工作計劃，把計劃擬好之後，送到省政府，以便召集各廳長來當面討論，如計劃中有應改善之處，或有困難，須請求上級機關解決等事均可當面解決，俟囘縣時卽可準備實行，不必文書往返請示，省却許多周折。除此之外，關於教育事項，教廳也許要召集各位教育人員赴廳談話；至於財務團務兩方面，各主管機關，也要召集各縣之負責者談話，使各人意見，得以盡量發揮，各位費了許多時間與精神前來赴會，必須得到完滿結果，然後囘去，方不虛此一行。

再有一件要注意的，就是方才所說現在社會情形，是「民窮財盡」，「生活困難」，「經濟破產」，在這種情形之下，有人以爲政府應該與民休息，使民衆痛苦減少，這些說話，我們雖然不能完全否認，但是我們試看國家的形勢，現在是何等危急？帝國主義者對我國武力的壓迫，經濟的搾取，政治的束縛，日深一日！如果專顧休養而不積極努力，恐怕事實不容許我們慢慢的休養生息；所以我們要求全省民衆，在這個困苦艱難的局面中，努力奮鬥，才可自存！因此政府對於人民的要求或有過甚，但是就時局看來，實有對民衆加緊要求的必要；因爲我們若不全體一致奮勉努力去掙扎，恐怕我們的民族

國家，便不能存在！所以大家要明白目前的大勢，然後政治的設施，才能適應需要；希望各位行政工作人員，負起領導人民的責任，使人民明白國家的危險，了解政府的苦心，不要誤以政府之督促，爲騷擾，爲多事，而樂意共同努力，關於這點意思，如在討論提案中，要請各位特別留意的！

以上已將本省行政過去情況報告，又將此次會議的使命說明，幷提出幾點應注意的事，貢獻各位，本席要說的意思，已說完了，希望各位會員，大家盡心把自己的意見發表，使此次會議得到很好的方案，使將來能夠切實推行，以達到「自强」「自衞」的目標，這就是我個人所盼望於此次行政會議的。

行政工作應注意的五件事

二十二年五月十一日在第一次省行政會議閉幕典禮致詞

尋常走八步現在要勉強去到十步——蘇俄五年計劃未成時生活苦到了不得——常時注意學識與能力的修養——組織民衆——訓練鄉村工作人員——矯正青年毛病要他能修身齊家地方財政必須收支統一——籌款必須顧慮人民負担的程度

各位來賓，各位會員：廣西省第一次行政會議，依照預定開會的日程，今天工作已完了，現在舉行閉幕典禮；我們回想這十天來能夠把工作很順利照我們原定的計劃做下去，今天我們能夠得到一個相當完滿的結果，我想大家，一定很歡喜的！現在我趁這機會，把會議的工作批評一下，其次再說我們這次大會以後希望於各位行政工作同事的幾件事。

現在先批評會議的工作：

一、我們這次會議的秩序很好，每次會議，大多數能夠按時到會，遲到的雖有，但爲數很少，缺席的更少，除了有一部分因爲職務的躭擱或者是害病了不能出席外，無故缺席的簡直可以說沒有。此外會場規則大家很能遵守，這是很滿意的。

二、在精神方面，令我有一種良好的印象，當會議時，大家對於比較重要的問題，很能盡量發揮自己的意見，這是很難得的。

三、這次的提案很多，總數共有二千零六十件。這些提案，提案審查委員會把牠分爲四類：(一)擱置；(二)保留；(三)合併；(四)提出；關於擱置的提案，多半已在省務會議決定實行的，在會議裏毋庸再提出來討論。保留的提案，因爲案裏有許多辦法很好，有一部分已行或已行決定的，也毋庸提出討論，這案多數送給各機關分別參考。合併的，是將性質相同的合在一起，所以這次提出的案，數目很少；但提到精采的案，大家都能聚精會神去辯論，數目雖少，而我們已覺得相當的滿意。這次提案很多，提出大會討論的數目很少，或許各位覺得會議雖大，內容却不免草率，但大會閉幕後還要開分組的談話會，比較專門的問題，可以在談話會詳細討論。有的問題在大會因爲時間的關係，在分組談話會可儘量發表意見，討論所得的辦法必是更較切實，這點要請各位會員認清楚的。至於大會還沒有討論的案，將來分別送到各主管機關去，各機關對於各種問題，也很希望得到很多的意見來參考；這些很好的意見，主管機關必盡量採用，這是毋庸疑慮的。我們又可以在許多提案裏，看見提案人對於主管的事情，非常用心，又可以推知現在某地方的需要是什麼，因此大家不要以案提不提出來討論而以爲遺憾。

四、這次行政會議除了本省行政人員之外還聘有省外的名流學者和本省在鄉的前輩對於地方情形，很熟悉或對於行政頗有經驗的來參加，承他們的熱心在會裏發表很好的

議論，有的還特別講演專門的問題，我們得其指示，精神上增加無限的興奮，意志上也增加不少勇氣，這是我們應當感謝的。

五、這次會議的規模很大，時間很短，從開始籌備到開會當中，大家無日無夜都是很忙，盡自己的精神與力量去籌備，雖然大家覺得尙有許多不滿意的地方，但使大會不致有障礙，每次能依日程表開會，對於他們各位的辛苦和努力，我們應當表示相當的滿意。

以上關於這次會議工作經過的情形，我們希望將來如果有第二次開會更能比這次進步。現在再說我們閉會之後，對於各位行政工作同事的幾點希望：

一、事的問題，現在的時局很危急，一切的事不容許我們從從容容來做，我們的能力尋常祇可走八步九步的；現在也要勉强去到十步或十二步去，我們趁現在還有時間給我們工作的時候，應該盡力去做，不要將來想做而沒有機會做，那時悔已晚了，這要請各位注意的。

二、人的問題，我們要做事，先要做事的人，明白他的責任；我們現在所處的時局很危急，經濟很困難，若不能刻苦，責任便負不起來，我們常常聽見一般人的談論，說是現在公務人員待遇很薄，困難很多，誠然是事實，尤其是縣長很辛苦；但是各位須要明白，現在一般經濟的情形，比前幾年衰落很多，而現在應做的事，比之前幾年要多得多；而財政的收入，並沒有比前幾年增加若干；就現在經濟情形看，想把公務人員待遇

抬高一點，而事實上恐也不能增加得好多；我們自己看自己覺得苦，但還有人比我們更苦；各位也許聽說過蘇俄的五年計劃，還沒有成功的時候，他們的生活，都是苦到了不得；經過幾年的奮鬥，現在已有了辦法，不像從前那麼苦了。

我對於蘇俄實際情形不大清楚，也許蘇俄比我們廣西更苦，現在我們無論公務人員或者民衆，非上下一致刻苦，決不容易渡過這一度難關，達到將來的好境。

又想對自己職務做得好，非先訓練自己不可；在本省服務的同事，我相信多數都覺會得自己的學識能力薄弱，那麼，非時常注意學識與能力的修養不可；否則苟且敷衍，對於職務是沒有法子辦得好的。如果大家能夠刻苦，能夠自己訓練自己，才有好的事業做出來。

以下再把對於民政教育財政建設各項的要求是怎麼樣說說：

三、關於民政方面事業，大部分在鄉村，我們要看某縣民政的工作有沒有成績，到鄉村去看便可知道；做縣長的必須想方法將民衆推動起來，做一切的事業，才算盡責。現在一般民衆，如散沙一般，沒有像軍隊有一定的組織，從前鄉村有組織，但那種組織是不能推動民衆的，現在民政方面，依現在縣組織大綱所規定，把民衆組織成有系統的，這組織工作完備之後，然後才有力去推動人民做鄉村的事業，做他自己生活的事情。

民衆組織好了，自然可以使之動了；但如不得其人，恐怕動的不合法；服務的人沒有訓練，對於工作也不會有力量做得出的，所以第二步就要訓練鄉村工作人員。

我們知道現在各縣鄉村服務的人員，多半的知識很差，對於這些人員的訓練，不能和普通用學校訓練，文字訓練。前次省府團務處處長到河南鎮平縣調查團務，覺得他們訓練的方法很可取，他是一件一件事來訓練，譬如要組織民團，村長鄉長，負的是什麼責任，應做什麼事，卽就地召集到來指點他怎樣做，注意的是什麼事項，詳細的指示他，使之明白爲止；每種事分開訓練，不要講義，鄉村的事情雖多，也能逐件去訓練他，指示他，對於這種訓練的方法，我們認爲可以採用的。若果程度比較高的，訓練比較更容易，其他各種方法都行，能把鄉村訓練多數服務的人後，才有辦法做出事業。有些事不用很多經費也可以做，但有些事，非經費不行。

關於經費，地方上幷不是沒有錢，只要把現在的財政整理，使之統一，不中飽，不浪費，鄉村事情當然有錢來辦，把鄉村組織完成，人員訓練，財政整理，這便是民政目前最要緊的工作。

四、關於教育方面的，教育和各方面關係很重大，大家已知道；我們要教育有效，負教育責任的人，應以身作則，領導青年。現在一般人批評過去教育的失敗，實在不能說完全失敗，不過的確有許多缺點；現在所成爲問題，就是一班學生畢業之後，沒有職業做，這些學生，因爲讀了若干年書，說他沒有知識，多少也有一點，但事實上做什麼也不行，所以弄到失業；這成了社會上很重要的問題。在過去一班傳統的思想，父兄送子弟去讀書，就希望他將來能做官，做了官可以發財，這是一種傳統思想的來源；由於

修身齊家治國平天下的學說；想治國平天下，是不是要做官，因為想治國平天下，非做官不可；這種學說本身本來沒有什麼毛病，但是一般所謂讀書人，祇圖得「治國」「平天下」的地位，並不肯用力做「修身」「齊家」的功夫，毛病就大了。這要請現在負教育責任的人，大家覺悟對於現在一般青年這種毛病，要努力矯正他，要他能修身齊家，再說治國平天下；才不會才讀幾年書便想做官，讀完了書，回到家做他原來的職業，這才是畢業生正當的道路；這樣何至發生失業問題？現在所以失業，是不肯回家耕田做工，並不是無工可做，這點教育家要十分了解，教育前途，危險庶幾可免。

五、關於財政方面，現據各縣的報告，地方的財政，多是困難，本來錢財雖多都是不夠用，無論省的預算，縣的預算，大的縣份，小的縣份，富的地方，或窮的地方，所做的預算，都很難得滿意的；每年都想做很多事，總覺經費不敷分配，這種情形，恐怕大家都感覺的。現在應先把現有的財政整理，各縣的財政已統一的很少，又或許多中飽了，許多浪費了；所以這些錢在人民方面負担雖重，然而做不出事業來給一般民衆批評，故地方財政，必須收支統一，萬不能各自收來各自用；關於此點在大會裏已經有很多人看到，果能不中飽不浪費，我相信有許多縣份財政是容易有辦法的，可以辦得許多事的。地方事業固應努力多做，但如籌款，必須顧慮人民能負担到什麼程度，有些事非用錢不能做，但有些事不一定要錢，祇須用空閒的時間出力去做便行。

以上所說，都是很重要的特別提起大家注意，希望各位回去各縣本此要旨努力把地

方的事辦起來！

剛才說在閉會以後，還有分組的談話會，這談話會以縣長為主體，因為一縣之政治，縣長須負全責，除了縣長之外，有關係各員亦須列席，秘書處已列表通知；談話時應商辦之事件：一、查詢各該縣情形。二、廿一年縣政工作情形。三、決定各該縣二十二年度的預算。四、整理各縣疆界，以上各項，各人須預先準備。

這次會議工作，大家忙到了不得，會議雖忙，將來回去實行，工作更忙，希望各位把會議這種緊張的精神帶回，努力猛進才可以渡過這個難關，本省政治前途，才有希望！或者我們這樣做，各省亦這樣做，中國前途才有希望！

公務員軍訓應注意的六件事

二十三年三月十四日在省府公務員軍事訓練隊開學典禮訓話

以身作則——要學到軍隊的精神——要學到軍隊的組織——充分準備犧牲精神——遵守紀律——嚴守時間——服從命令

副總司令，總參謀長，各位教官，各位隊員，今天省政府同人開始受軍事訓練，可算是我們軍訓的第一課。爲什麼要受軍訓呢？我想各同人大多數必已明白他的意義是因爲現在國難嚴重，我們時時都說領導民衆去抵抗外侮，大家想眞正地負起這使命，則在政治上負責任的人，就須切實站在領導的地位，自己先「以身作則」才行；能夠以身作則，才夠說得上領導民衆。同時想全國民衆都有實力去抵抗外患，就全靠在民衆裏面比較有智識能力的份子，起來領導；如果在這班有領導民衆責任的人，自己本身還不曾受過訓練，又怎能訓練民衆，使其團結成一種强大力量去抵抗外侮呢？當領導的人，本身先明白軍訓之內容如何，先嘗過這種味道，才夠對人家說得出，站着在旁邊看，和自己身受是不同的，非自己身受，就不深切知到箇中味道，想領導人家去做是很難的；現在大家親自嘗過這種甘苦之後，然後才可以叫人家去嘗，領導民衆，必須如是才能領導

得起。

現當軍訓開始，有幾點是要大家注意的：

一、我們接受軍訓，不祗是學軍隊的形式，尤其要學到軍隊的精神。各位都看見軍隊是特別有精神的，與普通人不同；各位試看看成千成百的壯丁，未成隊伍以前，和成了隊伍的同在一個地方，精神上是否一樣呢？一看便可知到，我們能夠學到這點「軍人精神」之後，有機會去參加領導民衆的時候，還要把這點精神貫輸到民衆裏面去。

二、要學到軍隊的組織，想我們的民族成爲一個强有力的民族，必須使像一盤散沙的民衆組織起來，無論是在政治在經濟或其他一切的活動，都要先有組織；組織最嚴密的莫如軍隊，所以軍隊裏面什麼事都容易辦得通，各位有做過縣長的，就可以知道要有組織的重要。好像邕甯縣有四十萬人之多，如果沒有組織，無論辦什麼事都要感覺困難。所以關於組織的效用，大家應當在軍訓期間，體會明白。

三、軍隊訓練最重要的要求，是能把官兵的生命對敵人去犧牲，所以一切艱難困苦，在訓練時期都須經過。雖然訓練之時還未到犧牲時候，可是「犧牲精神」必要在訓練時期充分的準備，因此訓練的實施必須極端嚴格。在訓練當中，往往有反常的事，如應該吃飯的時候不准吃，應該戴帽的時候不准戴，應該要停止休息的時候，還須走路，何以要這樣反常呢？目的就是想達到犧牲性命之要求，養成對一切危難絕無顧慮的習慣。

現在我們的軍事訓練隊雖不是正式軍隊，但既說是軍事訓練，將來訓練一切都要和正式

軍隊一樣，大家不要以爲非正式軍隊就不必嚴格。實際上一定要嚴格，才可以達到犧牲性命的願望。大家要明白這點，在接受軍訓時，然後不致發生反感，埋怨教官過於苛刻，希望各位澈底明白，無論怎麽困難都要虛心接受訓練。

四、要遵守紀律，無論學科術科，都要遵照課程表的規定上課，如果因病不能上課時，必須請假，不得任意缺課。因爲軍訓已規定爲省政府人員正式的工作，不是隨意科。

五、要嚴守時間。規定何時上課，各隊員務須依時齊集，不得遲誤，守時間的訓練，在軍隊是極端注重的。

六、要服從命令，服從爲軍隊第一要義，大家當受訓練的時候，對於各教官應明師生之分；自己是「隊員」的身份，而不是什麽「祕書」「科長」的身份了。遇到教官命令或施各種訓導，均要絕對服從！

大家能做到上說六件事，則軍事訓練，已經成功了幾成，今天開學我們很歡喜得到白副總司令葉總參謀長親臨，他們兩位在本省軍事上處在很高級的地位，就本省軍事的系統來說，是我們軍事上的當然領袖，而且本府已經敎請兩位當我們的教官，現在就請他們兩位開始授課。

設立廣西行政研究院的原因及目的

二十三年五月十一日在廣西行政研究院第一期開學典禮對學員訓話

統一思想——堅強意志——增加能力——廣西建設綱領爲本省政治準繩——廿三年度廣西省施政計劃是依據建設綱領所定政策——廿三年度各縣施政準則爲縣政標準——學員爲民衆表率應先受軍事訓練——學了就要實用

廣西行政研究院第一期學員今天開學，有幾件事，要對各位學員說明的：一、設立行政研究院的原因及目的，二、研究的內容，三、研究的方法，四、其他事項。

先說第一點，從民國二十年到現在，廣西整個的政治，逐年都進步一些；外間的人，亦往往有過分的獎勉的話；我們仔細檢查自己，好的地方，固然也有，而欲達到我們的期望，則所差尙遠；同時，國內情況，內憂外患的嚴重，比之二十年的時候，何止增加十倍！如果我們因常蹈故，仍然照着過去的做法，不獨難以適應現在的環境，對付嚴重的局面，恐怕欲維持現狀，都不可能！今後必須上下一致，整齊步驟，改變方法，加倍用力，方能達到目的。因此，省政府特設行政研究院，使全省主要行政工作人員，分期入院研究訓練：統一思想，堅強意志，增加能力，希望照此辦去，將來本省政治的進

展，益加迅速；行政的效率，更加增高；在此艱危的環境中，逾多一個時間來培養相當民力，以期可以負担救國一部分的責任。

其次說研究的內容：

第一要各位認識廣西對於政治上整個的思想：近來有許多人問，廣西的政治應該走甚麼路綫？誠然，政治應該有一定路線，否則，方向不同，縱然各自努力，結果决不會好，甚至互相衝突，所以必要思想統一，路線一致。我們是國民黨，三民主義就是我們思想的根據，在今年三月間，本省黨政軍負責同志，開聯席會議，將國民黨的主張，就本省現狀在最近可以逐步實施的，規定為「廣西建設綱領」，本省以後的政治，悉以此為準繩，不得違反，此其一。

第二是廿三年度廣西省施政計劃：是依據廣西建設綱領所定之政策，就省政府行政範圍在下年度期間應做的事業來規定，這是全省行政工作人員，應該知道的；明白省施政的大範圍，然後各級各就其小範圍活動，才不至逾越抵觸，此其二。

第三是廿三年度廣西各縣施政準則：自從廿二年度省政府頒行施政準則之後，各縣施政漸有條理，不復如前之零碎；今更依據廿三年度省施政計劃，並體驗各縣設施之得失，及民衆之所需要，修訂廿三年度的施政準則，使之更有統系，更為適切，以為縣政之標準，此其三。

第四是各種重要行政法規：許多公務人員，對各種法規，不留心研究，或不明白某

種法規的意義和所以頒行的企圖，以至執行職務，不對的甚多，故應擇其重要者研究，此其四。

第五是軍事訓練：本省最高軍政機關規定，民團後備隊應由城廂先行普遍的訓練，所以以省城作各縣的表率，以城廂作鄉村的表率，以公務員作民衆的表率。我們覺得國勢萬分危險，必須全體民衆，準備力量，才可應付；各位學員的地位，都是民衆的表率者，所以應該先受訓練，此其五。

再次說研究的方法，是各種並用的：

第一是講授的方法，對材料多而欲節省時間者用之，如講各種法規是。

第二是談話討論，以解決問題。

第三是課題，在上課時間，對各種問題爲深切的研究。

第四是實地練習，如軍事訓練是。

我們所要研究的，很少理論，多半是實施的辦法，學了就要實用的；所以這次要各位縣長，將下年度本縣施政計劃及預算的草稿帶來，就想彼此當面商討，比之從前寄遞來往，僅僅一是一批，不能往復商量者，必定切實得多。因爲當面討論；縣方可把地方實情，盡量貢獻；省方可按整個要求，以爲衡量；結果當然兩方都能比較滿意，這樣決定下來的計劃預算，施行一定順適。

最後說到其他事情：

展，益加迅速；行政的效率，更加增高；在此艱危的環境中，爭多一個時間來培養相當民力，以期可以負担救國一部分的責任。

其次說研究的內容：

第一要各位認識廣西對於政治上整個的思想：近來有許多人問，廣西的政治應該走甚麼路綫？誠然，政治應該有一定路線，否則，方向不同，縱然各自努力，結果決不會好，甚至互相衝突，所以必要思想統一，路線一致。我們是國民黨，三民主義就是我們思想的根據，在今年三月間，本省黨政軍負責同志，開聯席會議，將國民黨的主張，就本省現狀在最近可以逐步實施的，規定為「廣西建設綱領」，本省以後的政治，悉以此為準繩，不得違反，此其一。

第二是廿三年度廣西省施政計劃：是依據廣西建設綱領所定之政策，就省政府行政範圍在下年度期間應做的事業來規定，這是全省行政工作人員，應該知道的；明白省施政的大範圍，然後各級各就其小範圍活動，才不至逾越抵觸，此其二。

第三是廿三年度廣西各縣施政準則：自從廿二年度省政府頒行施政準則之後，各縣施政漸有條理，不復如前之零碎；今更依據廿三年度省施政計劃，並體驗各縣設施之得失，及民衆之所需要，修訂廿三年度的施政準則，使之更有統系，更為適切，以為縣政之標準，此其三。

第四是各種重要行政法規：許多公務人員，對各種法規，不留心研究，或不明白某

種法規的意義和所以頒行的企圖，以至執行職務，不對的甚多，故應擇其重要者研究，此其四

第五是軍事訓練：本省最高軍政機關規定，民國後備隊應由城廂先行普遍的訓練，所以以省城作各縣的表率，以城廂作鄉下的表率，以公務員作民衆的表率。我們覺得國勢萬分危險，必須全體民衆，準備力量，才可應付；各位學員的地位，都是民衆的表率者，所以應該先受訓練，此其五。

再次說研究的方法，是各種並用的：

第一是講授的方法，對材料多而欲節省時間者用之，如講各種法規是。

第二是談話討論，以解決問題。

第三是課題，在上課時間，對各種問題爲深切的研究。

第四是實地練習，如軍事訓練是。

我們所要研究的，很少理論，多半是實施的辦法，學了就要實用的；所以這次要各位縣長，將下年度本縣施政計劃及預算的草稿帶來，就想彼此當面商討，比之從前寄遞來往，僅僅一是一批，不能往復商量者，必定切實得多。因爲當面討論；縣方可把地方實情，盡量貢獻；省方可按整個要求，以爲衡量；結果當然兩方都能比較滿意，這樣決定下來的計劃預算，施行一定順適。

最後說到其他事情：

第一研究的期間僅有三個星期，實在太短，因爲一切準備遲了一些，而本年度的事快要結束，下年度的事又須準備；各位學員，不能多所躭擱，而且尚有許多等待分期入院的人，不得不如此敷排。好在我們主要目的，在思想統一的訓練，至少這一點可以做到，且必要做到。

第二各位的服裝，在上操的時候，應把領章和精神帶暫時勿佩，其餘可以照常。

其餘年齡已滿四十五歲的及生理上不能任受者之外，其餘須一律受軍事訓練，就是在陸軍學校受過訓練的，頭兩天也要到操，因爲現用的操典有許多與舊時不同，應把各人的動作，檢查檢查，有不一致的，好改正過來，以免囘去教人各有各樣。

今天要對各位說的話，大概如此；望大家在這短短期間，聚精會神，把所有的疑難問題，盡量研究淸楚，將來囘縣實施工作，再不必多費文電，省卻許多麻煩。

各位教官還有許多話訓示，望大家注意聽受。

整齊思想與堅强意志及增進能力

二十三年六月一日在廣西行政院第一期結業典禮對學員訓話

共同的信仰——廣西政治的方向與步驟——自衛要靠自己——省政有整個的認識——縣政有明確的認識——不許說假話虛報誤上——負責做去不可存五日京兆心

行政研究院第一期學員訓練期滿，研究工作今天告一段落；在這短短期間，自然說不上有何等成績。我們最初期望的，祇是整齊思想，堅强意志，增進能力；我想對這三點，總可以相當的達到。

關於思想之整齊，各人聽了歷次心理建設之演講，及紀念週各長官之言論，大家必已有了共同的信仰，至少對於現在廣西的政治，走往甚麼方向，採取甚麼方法步驟來建設，當可明瞭；尤其各人對於本身所處如何地位，所負如何責任之觀念，較之入院以前已大爲改變；此後各縣行政應按施政準則所示之條目，期合乎省施政計劃之要求，以達到建設綱領所指示之目標，協力同心，步趨一致，必能造成基礎，應付危難。

說到堅强意志，普通一般做官的人，多是無主義，無目的，無意志，專爲個人生活作打算；各位現處縣長副縣長的地位，絕不許作如是觀。廣西總共九十四縣，卽是九十

四個政治單位，每個政治單位，由縣長副縣長負整個責任，不論縣之大小，責任總是一樣。我們期望全國政治好，先要本省好，更先要各縣好。各位每人負起本省九十四分之一的責任，應如何打定主意，把一縣政治做好，這是在各位的自信與自決。但處中國現在的局面，想做好頗不容易，何時何地，都會有風雨向我們襲擊，如果我們立志不堅，便很容易搖動，就不能實現我們救國的主張。前天在省黨部舉行擴大紀念週，白副總司令對大家說得很明白，「建設」要先講「自衛」，自衛要靠自己，自己要自信，才有勇氣，希望各位要照那天副總司令所說的話去實行，絕不可為一切惡劣環境所搖動。刻苦堅忍，拿定主意，最後必可成功。

說到增加能力，在這三個星期的研究能得幾多？但是在院所研究的，全是切切實實的事項，絕無空泛的理論，每一問題，都有個歸宿，這便是一種進步。最主要的尤其是下年度的縣地方預算及縣施政計劃，但這一件各人都尚未做妥，現在預定日期雖已用完，各位還須在此多候兩天，趕快將這件事做完做妥，再回去依照實行。各位此來，經過這種切實研究，總可免去過去上下的隔膜，對於省政有整個的認識，對於縣政有明確的認識，有這兩種認識，自然有勇氣有方法去實現，或者這一點就是各位的增益。我們期望的三點，所得大概不過如是，惟第一期經過覺得有三樣缺點：(一)這次是頭一回召集，籌備不甚周到，許多課目的材料，未能及早準備完全，不無影響於全般之成績。(二)在這三個星期之短促時間內，竟有少數學員因病缺課，數次之多，損失個人之所應得者

不少。(三)學員中有縣長副縣長，但研究課目中，未有分別，副縣長的政治智識，均必應大加補充。副縣長主要職務，雖仍爲辦民團，但政治是整個的，團務不過是其中的一部份，團務與他種政務有關之處極多，副縣長不能祇看見團務一方面，要想把團務整飭好來，如不顧慮到相關之各方面，辦理是不會很完滿的。所以副縣長應努力增補政治的智識，可惜這次院中對此點，未能爲之特加準備。

以上所說，是這一期經過的大概。至政府對各位以後的希望：

第一、本着政府核定的二十三年度縣施政計劃及地方預算，切實進行，過去各縣政務報告，照書面考核，無一個不好。省派之視察員，到各縣視察，等如「走馬看花」，有時亦察不出何種缺點。但一遇有新舊交替時，後任往往報告前任所做種種不確不妥，必須重新辦過，一切虛僞敷衍，全盤暴露出來，所以今後盼望各位做實際工夫，不許說假話，如遇到辦不通的事，呈報上來，當予以幫助，切勿虛報誤公，這是很重要値得注意的。

第二、望負起責任做去，勿將縣政府作旅館看待，五日京兆，得過且過；應做之事，脚踏實地去做，不可等到上面催促，還用敷衍手段來搪塞。大家一致向前邁進，縱然完全成功與否，不能預料，但做一點必得到一點成績，一點點積起來，整個社會，方有進步，如九十四分之一的負責，有一人鬆懈，則全省整個的政治，必受其影響。

以後省政府考核各縣工作，是根據各位自己定的計劃實地檢査的，如果受不起這種

束縛與督責，最好預早另覓其他有益社會的事業去做，不宜「尸位」就誤國家的事。這並非責備太過，因爲處於今日之中國，今日之廣西，負政治責任的人，非如此絕難圖存！如果這點點希望，能夠切實做到，政府對於各位已十分滿足，十分感謝。

古之知州知縣與今之縣長

二十三年六月十二日在廣西行政研究院第二期學員演講

高忠憲公責成州縣約——知州知縣列三等上等人物中等人物民賊——課農桑——興教化——積穀備荒——興水利——表揚善人——懲治惡人——勿使親戚下屬與外人交通——整頓保甲——禁賭禁娼——呂新吾太原諭屬——官人品格分八等——率無自然——盡其當然——爲名而爲害——才短政懦無益郡邑——碌碌庸人——巧宦——明王必赦明神必殛——呂新吾明職——牧令爲民父母——本良心做去——敎養的責任古今無二致——有紀律的民衆組織——强迫敎育——成經濟組織——自衛力量抵禦外侮——轉移家屬坐食風氣——廉潔努力——公正無私——量財分辦——一縣治安縣長該負責——考慮親朋能力知得透辦法定出才對

今天的講題是：『古之知州知縣與今之縣長』，我們把現在的縣長和從前的知州知縣來比較一下，也許可使做縣長的，對於自己的責任上，更清楚一點。本來，現在「縣」的制度，是由「明」「清」兩代沿襲而來的；但明清兩代的「州」「縣」制度，稍爲複雜一點，不似現在這樣單純；當時州的區域，與縣約略相等。知州的地位，有比知縣稍高一點的。現在我們研究從前知州知縣和現在的縣長有無異同之點，可惜沒有搜集很多的參考材料，祇是把明朝名人的三篇文字，和大家談談。

第一篇是「高忠憲」公「責成州縣約」。高忠憲公名「攀龍」，字「存之」，號「景逸」，是明朝萬曆年間的進士，曾做過左都御史，死後追贈太子少保。本省陳文恭公（宏謀）把這篇文字，編入「從政遺規」，幷且附加按語說：「所列條約，皆州縣所必有之事，而士民所切望於其官者也……　余故採其尤要者，且纂於編，俾世之君子，時常借以自鎮………」

這篇「約」開頭有一段序言，大意說：『天下之治，端本澄源，必自上而率下；奉法守職，必自下而奉上；故朝廷膏澤，惟州縣始致之民；州縣者，奉法守職之權輿也；州縣賢，則民安；州縣不賢，則民不安。』接着，他說全國共二百二十一州，一千一百六十六縣，在這一千三百八十七個州縣當中，很不容易得到每個州縣官都是好人。幷將一般知州知縣人員，分析起來，列爲三等：

對皇帝不敢虛僞，對人民不忍害傷，能夠奉法修職，完全出於良心的驅使，沒有一點勉强，也沒有其他企圖，這是上等的人物。

心裏有所希冀而勉强爲善，有所畏懼而不敢作惡，這是中等人物。

不知自己的責職是什麽，也不知國家法令是什麽，祇求滿足個人的慾望，這是民賊，是下等的人物。序言的「結論」說：『爲政應該選拔好人去充當官吏，把壞的官吏除掉，一般人品格才調頂好的人很少，中才的人居多，所以就多數中才的人設想，應該定有約規給他們遵守，則才調雖然差一點，於行政上，也可以得到相當的效果』。高忠憲

公這篇「約」寫成之後，呈給皇帝，皇帝覺得所列的條款都很對，便核准頒行，條款共有三十八，頗欠系統，文字很冗長，現在祇把其綱目，簡述於下：

一　課農桑
二　興教化
三　育人才
四　定鄉約
五　鄉飲鉅典，不得濫及匪人
六　學社注意選好的教師
七　修理學宮
八　積穀備荒
九　興辦社倉
一〇　開墾荒地
一一　興水利及築城修橋植樹
一二　整頓養濟院
一三　賑濟貧民
一四　革除收糧積弊
一五　聽訟須審慎
一六　勾攝止差里長。勿濫差皂。快下鄉
一七　不得濫刑婦人
一八　不得輕押人犯
一九　嚴束書吏門皂
二〇　表揚善人
二一　懲治惡人
二二　嚴懲訟棍
二三　不得濫用刑具
二四　審案勿許大幫皂役擁立左右
二五　勿使親下戚屬與外人交通，以致作弊
二六　勿許鄉戚關說取財
二七　吏役買物，須公平交易
二八　照發差役工食
二九　生辰令節，不得受禮物。
三〇　不得稱貸富室，及赴富室監生家飲宴

三一　接待上司費用，不得向民間借辦。
三二　整頓保甲
三三　嚴拿盜賊及窩家
三四　獲盜須即刻自審
三五　嚴禁賭博
三六　禁娼
三七　州縣官須節儉，以表率所屬。
三八　嚴禁民間淹殺子女

這些條文，有許多現在已不適用，但由此可知以前的州官縣官職務是很繁的。有些人以為從前做州縣官很自由，勤的可以多做一點，懶的可以一事不做，有才幹的人，固可以發展他的能力，敷衍苟安的，也可以任意推諉；以高忠憲公這篇文來看，當州縣官應做的事很多，絕不是可任意自由的；有這樣規定，中才的人，可以得到做事的標準，如果沒有這種標準，州縣官不知他份內應該做什麼事，當然不能盡職了。我們現在頒發各縣施政準則，也是為此，我覺得這篇文有介紹於各位供參考之必要。

第二篇文字是呂新吾先生的「太原諭屬」。呂先生名坤，明嘉靖年間的進士，他的官階做侍郎，曾經做過山西巡撫，這篇文字陳文恭公也把牠編入「從政遺規」，呂先生當山西巡撫的時候，有一次，他把全省的知府，知州，知縣召集到省會太原來訓話，這篇太原諭屬，就是他當時的演說詞；這篇演說詞，對於州官縣官應做的事，并不說得很多，重在品格上應如何注意；他對於書史研究很淵博，學問很好，他的人生觀很偉大，以「民胞物與」為懷，他覺得不但人類應該親愛，就是天下萬物與人類有關的，也應該護惜，所以當時他也是把他這種人生觀對屬員說，全篇演詞的大意，先說明「親民愛物

」的意義之後，接着分析做官人的品格，分爲八等：

第一等人：有這一點惻隱眞心，由不得自家，如親娘之如兒女，憂念饑寒，怕災愁病，日思夜慮，弔膽担心，溫存體愛，百計千方，凡可以使兒女心遂身安者，無所不至：所以說先王有不忍人之心，斯有不忍人之政，心切而政生，慮周而政詳，聖人雖欲歇手不得，此謂率其自然。

第二等人：看得天地萬物一體，是我分性；使天下萬物各得其所，是我職分；不存此心，便有愧於心，不盡此心，便不滿其分量；惓惓維世道，亟亟愛民生，以謂爲之自我，當如是耳；此謂盡其當然，但才有强勉向道之心，便有精神不貫之處。

第三等人：看得潔己愛民，修正立事，則名譽自彰，否則毀言日至；士君子立身行己，名節爲先，奈何不自愛，是爲名而爲善者也。

第四等人：守能潔己而短於才，心知愛民而懦於政，可謂善矣，然毫無益於郡邑，安能爲有無哉。

第五等人：志欲有爲，而動不在民；心知向上，而識不諳事；品格無議，治理難成。

第六等人：知富貴之可愛，憾擯斥之或加，有欲心而守不敢肆，有怠心而事不敢廢，無愛民之實，亦不肯虐，無向上之心，亦不爲邪，碌碌庸人而已。

第七等人：學政不修，粉飾以作善；持身不愼，彌縫以掩惡；要結能爲毀譽之人，鑽刺能降祥殃之灶，地方軍民之事，毫髮不爲身家妻子之圖，慇懃在念，此巧宦也。

第八等人：嗜利耽耽，如集羶附腥，競進攘攘，如馳騎逐鹿，多得錢而好官我爲，笑罵由他笑罵耳，此明王之所不赦，明神之必所殛者也。

呂先生把官吏品格分作這八個等級，希望屬員不要做後列幾點，而要勉力做到前列幾等；他認爲一個人能不能夠稱職盡責，則以他的品格爲標準，所以主張先要把品格養好，這篇演說詞，我認爲不但做州官縣官的人應該如此，就是做別種職務的人，也用得着這個教訓。這個教訓并不因爲時代過去而失却他的價值，現在還是用得着，所以提出來轉告各位，希望大家注意，尤其是當縣長的，一舉一動，都和人民的利害相關，更應該提起精神，修養品格，不要做五六七八等的人，務要做一二等的人，縱然是能力才調差一點，也要努力趕上四等以上去。

第三篇文字是呂新吾先生的「明職」。這篇文字的內容，并不止講知州知縣的職責，我祗選他內中關於知州縣部分來說，文的前段，是這樣說：一士君子無濟人利物之心，則希清華，慕通顯，總之無益於蒼生，聽其求富貴可也。苟生平懷救民利物之心，欲朝興一利，而朝即澤被閭閻；夕除一害，而夕即仁流市井；隨事推恩，聽我自便；因心出治，惟我施行，則莫妙於知州知縣矣，夫朝廷設官，自公卿至譯遞，中外職銜，不啻

百矣。而惟牧令，人稱之曰父母，父母云者，生我養我者也。故土地不均，我爲均之，……………」下面接連說出州縣應做的事，共有三四十項，每項都用「我爲」字樣，「我爲」就是指明知州知縣自己切實負責的意思。末後，幷說明做州官縣官的，對於一州一縣之內，無論是民情，風俗，物產，都要知道很清楚，要處理得恰當，才配稱知州知縣的「知」字；幷且要出父母心腸，替人民做事，有利的事，極力興辦，有害的事，立刻革除；一天一天努力去做。由接事做起，直到交卸爲止，到交卸時，要回頭看看，地方情形，比初接任時有無進步？自己任內，興了多少利，除了多少害，如果做了幾年，地方情況仍像初來一樣，那就是光領了幾年薪俸，於民衆利益，問心應該有愧！州縣官是親民之官，做得好，則民衆受福，做得壞，則民衆受害。自己應該本着良心去做，不要祇顧上司的考成，如果有利於民衆的事，要放心做去，縱然上司給不好的考語，也可問心無愧了。就這篇文所列的事項，都是當時州縣的切要工作，而且有許多是值得供我們參考的。

大家看了這三篇文字，可知絕不是以前的知州知縣，事簡易做，現在縣長才事繁難做；以前的知州知縣，決不是可以坐治或臥治這樣舒服，想把縣政治理，必得做許多事才行。這三篇文字，恐怕是一般法政專門學校，法學院所沒有的教材，各位務要留心看一看，這些老課本，他的精義現在還很適用；各項條文，自然不能字字句句照着做；因爲一個時期有一個時期的需要，過去的方法，不能通通拿來實用，高忠憲公以官吏中等

人爲最多，約之於法，亦不失爲賢者，所以規定條文，令自撫按以下，以遞相約；呂先生將州縣應辦之事，逐項列舉。本省現在頒佈廣西建設綱領，二十三年度省施政計劃，二十三年度各縣施政準則，用意就在使多數縣長對於縣政設施，都得個標準有所依據，不至茫無頭緒；能照規定的事項去努力，縱然才幹差一點，也可以得到相當的成績；才具好的人，並不至受條文的限制，在規定以外的事，如果是人民所需要的，可以儘量多做，民衆絕不怨恨，上級絕不責備，祇怕縣長不肯做而已。

現在再比較知州縣與縣長的異同，使更明白舊式的州縣官，是那個樣子做，現代的縣長，須這個樣子做，而責任則是相同的。從前州縣官對於人民的責任，一種是「教」，一種是「養」；現在的縣長，亦是一樣。但教養的內容，自不完全相同，在「教」的方面說，從前的教，能夠使人民親上死長，已算是最好的了；現在就覺這點，還是不夠，因爲從前國的主權在於君主，君主就是國家，國家的滅亡，不過是朝代的變換，人民知對君主忠順，就算盡了忠君愛國的事；現在國體政體已改變，所以教的要義，須使人民知道什麼是國家？什麼是民族？國家被外國欺侮，人民應該起來保衛；民族被人家壓迫，人民要共同抵抗；在「養」的方面說，過去祇是要人民有衣有吃，就算盡了養的責任；現在因爲民族間的鬥爭，非常劇烈，光是使人民有衣穿有飯吃還不夠，還講求人民的健康，使人民體魄强壯，不致成爲病夫，然後才可以和別個民族幷立，若不注意健康，則人民孱弱，將來必定被異族淘汰；不過，教養的內容雖然有差異，但教養的責任，

從前與現在並無二致。

其次「方法」，現在與從前不能盡同，因為現在人民的需要與過去的需要不一樣，政治是要按着人民的需要來設施的，現在有許多事，是過去所沒有的，所以在方法上不能相同；從前人民對於政府的要求很簡單，祇望官吏不去騷擾，地方能夠太平，他們便可以自給自足了。現在環境大變，從前中國本身是帝國主義者，祇有我們欺侮別人，而沒有別人欺侮我們，如我們閉關自守，儘可以自給自足，不怕外來的力量侵略；現在我們想閉關自守，人家會把我們的門撞開，因為現在別人是帝國主義者，我們是被壓迫者，因此，現代的設施，無論在政治、文化、經濟、軍事、任何方面，都與從前不同。

在政治上說我們如果要造成現代國家，必須有組織；無組織、是無法與別人競爭生存的，所以現在，要將一盤散沙的民衆全體組織起來，同時并要有紀律來維持民衆的組織，才可以團結一致，能夠團結，才有力量抵抗外來的侵略，光就政治而言，已有許多事務，是從前不必做而現在非做不可的。

在文化上說更比從前麻煩，從前對於人民的教育，政府是取放任主義的，人民喜歡讀書便由他讀，不喜歡讀也任由他；現在的環境就不同了，一個愚蠢的民族，必定會被別個智慧的民族消滅的；所以要施行強迫教育，人民不願讀書，國家強迫他讀。關於教育的內容，更不像從前那樣簡單，從前祇要人民懂得忠君愛國的道理就完了，現在要使人民知道世界大勢，和自己的國家民族處於什麼地位？人民對國家民族應該負什麼責任

？所以現在對文化設施，比較從前複雜。

在經濟上說從前人民需要的東西，在國內可以自己生產，我國的經濟，是能夠自給自足的；現在我國的經濟，受各個產業發達的國家所剝削，國內金錢，不斷地流出外國去，不久便會流完了！我們現在想再能夠自給，必須費很大的力量才行。從前政府對於人民，祇要薄稅斂，省刑罰，不妨礙人民的生計就行了；現在絕不能如此簡單，即使政府完全不收稅，人民的經濟，仍舊不能自然會好，因為人民經濟枯竭的主因，是被外人把我國金錢括去；如果沒有辦法防止外人的經濟侵略，人民的生計，一定不會好；所以政府要一面發展生產，一面要抵抗外來的經濟侵略，要抵抗外來侵略，發展本國經濟，有許多事是個人不能做得到的，必定要集合多數人，成為一種經濟組織，有了這種經濟組織，才可以達到目的，這又是從前所未有的。

在軍事上說，在過去祇求地方沒有土匪，人民就可以安甯了；現在却不然，光是鄉村沒有土匪，以及全省能夠平靖，人民還是未能安然的，因為帝國主義者，無時不要侵略我們，我們必須有自衞力量，才可以自存；有人以為對外應由中央政府負責，誠然；但是各省各縣，沒有充當的力量，中央也沒有法子能夠提絜起來，抵禦外侮；光是外交口頭上强硬，沒有武力做後盾，是不中用的，這是關於軍事上與前不同之點。

總之因為現在的環境與從前不同，人民的需要比從前複雜，對於一切設施的方法，自然不能一樣，所以現在本省及各縣施政，不能完全採用從前的方法。

其次品格的修養應該與從前相同，中國人有共同的信仰，「誠意正心修身齊家治國平天下」的哲學，到現在還不改變，雖然近來有人傾向共產主義或無政府主義，很輕視中國舊有的倫理；但是我覺得我們的人生觀上，應該尊重自己民族歷史固有文化，不能隨便跟人家走上別條路；所以高忠憲公所分三等人物呂新吾先生所說八等品格，現在仍可適用，希望大家注意。

上面所說的話，也許大家覺得不錯，做縣長確是應該如此；不過縣長本身有許多困難，自想這樣做，而事實不容許，誠然，在縣長的地位，確有許多困難之處，我曾請第一期學員把困難的事項說出來，歸納起來，大約有下列幾點：

第一、待遇太薄，不敷仰事俯畜；因爲家累每致分散從公的精神，這種情形，也許是眞實的。中國的習慣，常常一家十幾或幾十人，專靠一個人找飯吃，尤其是女人，當着男人未曾做官時，還肯做工，幫理家事，到男人做了官，就安坐而食了；甚者婦女一天閒着沒事，不賭錢便看戲，男子負担更重了，從前曾國藩，做了很大的官，他還督促家裏的女人做工，不使家人安逸；望大家對於家屬，不要給他們坐食，要轉移這種壞風氣。近來龍州柳州桂林武鳴，各區指揮官，提倡設立公務人員眷屬工讀學校，這是很切要的工作，必須如此，才可以把家內的寄生蟲變成生產者，以減輕公務人員的負担；至於根本的解决，必須打破大家庭制度，採用小家庭制度，消滅倚賴劣根性，然後各人才知自立。

第二、公務人員沒有保障，忽然就被免職，或撤職，所以在任內，不能安心做事；同時因為顧慮到免職之後沒有事做，要趁在有事的時間，多弄幾個錢，以維持將來的生活，這種想法很錯誤，最確實的保障，應該自己廉潔，努力！過去被免職的，多是做事苟且敷衍，或是由於本身不乾淨，或者是屬員及親友弄出壞事，累自己來負責任，絕無「無故」令其失職的。現在省政府對於人民控告縣長，很審慎地辦理，同時，要希望各縣長要努力做事，要隨時檢點自己的行動，幷要嚴密約束屬員，關於保障問題，就可以解決了。

第三、土豪劣紳勢力大，地方派別多，意見分歧，很難做事。關於土豪劣紳作惡，政府決不放鬆他們；就是本省軍政當局的親屬，如果有不法的行動，縣長儘可以依法懲辦，絕無人敢包庇。至於地方派別多確是事實，無論大縣小縣，都難免沒有派別，既有派別，意見自不能一致，對於這種情形，縣長應該用公正的態度來處理；雖然有一方面的人不滿意，甚至要說壞話，但縣長能夠公正，毫無偏私，少數人說壞話，是得不到多數人的同情的，如果縣長存有偏私的心，地方的糾紛就沒有辦法處理了。

第四、地方財政支絀籌款困難，上級規定要辦的事很多，而地方的財政有限，所以辦事不通，但是，大家要知道，關於財政困難，不但各縣如此，全省全國也莫不如此；而且世界上無論那一個國家的預算，絕沒有經費用不完的；像法國這樣的強國，還要借外債；美國是全球最富的國家，他的國庫幷不餘剩很多錢，其他各國，多數都是感覺財

政困難的；我們不能因爲財政困難，就不做事，況且各縣應辦的事，在二十三年度縣施政準則，已經規定，準則所列舉的事項，雖然有百餘項之多，而其中有些事不用錢也可以辦的，有些是可以分期辦理的，更有些可以生利的，我們應該把應該做的事項和地方財力對照一下，把他分配妥當，沒有辦不通的。這次要各位把縣施政計劃及預算做好才回去，就是這點意思。在過去，各縣預算，本來是由縣行政會議決定的，但是許多地方，都懷着「利已」的觀念，對於自已有利益的事，就主張先辦，對於自己沒有利益的，就不通過；所以對於下年度的各縣政務及預算，由省政府替你們核定，免致受地方人掣肘；此次把計劃及預算規定之後，大家要把他按照去辦理；如果在計劃及預算未有規定的事項，省政府要命令舉辦時，省府必定替你們顧慮到籌款的辦法；照這樣看來，關於財政的困難，就可以解決了。

第五、地方缺乏人才，這也是確實情形；關於人才缺乏的問題，不但文化低落的地方感覺困難，就是文化較高的地方，也感覺同樣的困難，如蒼梧桂林兩道，讀書人比較多一點，而事實上也很難找人才；因爲以前各鄉村都沒有組織，鄉村公所又沒有經費，學校經費也多不充裕，稍爲有才幹的人，都不肯在鄉村做事，所以地方讀書人雖多，却不能得到這種人來用；以後要各縣對於鄉村公所及學校的經費，籌集相當的款項，有了經費之後，才容易找人，現在許多大學生中學生正鬧着沒有出路，現在開了這條路，將來他們必定願意回到鄉村去的，而且近來各縣選送許多鄉村幹部到民團幹部訓練大隊去

受訓練，是規定要回本鄉本村服務的，此後，對於人才問題，或者不致像從前那樣困難；但在目前過渡時期，可以請外處人到鄉村當校長，並可以兼任鄉村長，將來鄉村組織完好之後，把經濟事業興辦起來，鄉村公所及學校有了相當產業，經費自然逐漸充裕，有才幹的人必定願意到鄉村做事；並且有些人不一定爲生活而做事的，他覺得鄉村裏有事可做，可以發展他的抱負，覺得有興趣，或者會願意到鄉村做事，不過，在從前確有人才缺乏的困難，相信以後必定逐漸減少了。

第六、治安不好，本來，本省近來對於肅清土匪，已經不成問題了；祇田南各縣還覺得有這種困難，從前黃師長及李指揮官對我說，田南各縣的團務很落後，所以治安不甚好，大概有三個原因；第一交通不便，第二長官督促不嚴，第三縣長不努力，其實一縣的治安，縣長應該負責，不能推到軍隊身上；如果說沒有軍隊不能維持治安，何以各屬的縣份能維持，而田南獨不能夠維持呢？所以縣長對於治安不好，應該自問，自己是否盡了責任？

第七、政令太繁，當縣長時，什麼事情都集在一個人身上，上級機關每每不管下級的能力和時間是否辦得通，同時把許多命令攤來限期照辦，弄到頭昏也辦不通，這是多數縣長所感覺的；本來，在省府未合署以前，除省府本身外，幷有四廳及總部高等法院區指揮部等機關，都可以直接對縣長下命令，政令誠然太繁，自從省府合署之後，過去這種命令太多的毛病逐漸減少，不過，在過去有許多事情，在別縣辦得通的，有些縣份

却辦不通，也許是縣長平時做事沒有準備，或者是屬員能力太差，所以上級命令要做事，一時做不來，以後各縣長對於屬員的任用，不要祇用親戚朋友，應該考慮他們的能力，是否稱職？而且任用親友如果有公務時，每每不便責備，或是弄出壞事來，結果就連累自己，不如任用和自己沒有多大關係的，比較容易督責；總之，我們對於政務辦不通，應該檢查其原因所在，設法改善，這是很重要的。

上面所述的幾點困難，并不是絕對沒有辦法解去的；祇要當縣長的能夠隨時想辦法，對於縣政，自然沒有極大的困難了。現在的世界形勢是如此險惡，中國情況如此危殆！在這種環境當中，無論是政府方面或民衆方面，都應加緊努力，刻苦奮鬥！有些智識分子不知道現在環境的惡劣，以爲民間已經很窮困，政府還與出許多事來，人民未免太苦，政府未免太不體恤民情，這一點，我們未嘗不知道；但試問我們目前能否閉關自守來休養，我們目前好像一個病人病了，論理應當休息，但是旁邊並無看護的人，若不趁着還能勉强起來行動的時間，就去找醫生買藥材來醫病，如果儘躺在床上，那就祇有死的一條路了；現在的境地既不容許我們休息，我們就不能不盡我們的力量，衝過這度難關，以求生存！

我們想存立在世界上，必須使我們的國家，成爲現代的國家！國由省積成，省由縣積成，欲達此目的，基礎須由縣立起！望各位勉爲「現代」的縣長；而想做現代的縣長，應先做「知」縣；對於本縣情形，深明洞悉，無所不知，知得透，定出的辦法才對，

再以上等人及前四等人的品格自持，以父母對子女的眞誠去管理一縣的事，則現代的政治，必能由各位手裏創造出來。

反求諸己

二十三年六月十八日在廣西行政研究院對第二期學員演講

看不見自己——矯枉過正對自己不能自信——人應當罵尤應自罵——應做便做盡其天職
要在國難中想辦法——敎養要拿出父母的心腸——正人先正己——修齊平治還是從個人修養
做起

現在一般人很容易犯的一種毛病，是：看不見自己的，因爲這樣，自己有好處不知道；看見別人的好處，便崇拜羨慕，自認爲不可及，完全失却自信；自己有壞處亦不知道，開門失盜，不怨自己不關門，祇罵强盜不應該，完全不知自責。不能自信，不知自責，眼睛祇看別人，自己對本身，糊糊塗塗，莫明其妙，遂不知自立。民族之間，有這種弱點，實是絕大危險！要補救這種弱點，惟有「反求諸己」這一句話，無論是修身、齊家、治國、平天下，都十分合用。

現在就一國、一省、一縣、個人四個階段來申說明白。

先就國來說，中國人向來是自尊自大的，以爲中國便是天下，中國爲文物之邦，中國以外的人都是蠻夷戎狄。到了民國成立之後，這種思想，才完全轉變。可是一轉又轉

得太過，覺得什麼都是人家的好，自己的壞，矯枉過正，對自己完全不能自信；並不自己想想，我們有數千年歷史優美的文化，當然有他的好處；如果沒有，我們的民族，怎會存在到如今？前月江亢虎先生到這裏，對於這些話，也曾講過幾次；他讀中國書很多，對於中國文化有極深研究；他是信仰社會主義的人，他說他研究現代社會主義，覺得有許多最新的東西是中國從前所有的。照我的意見，現在有許多時髦東西是自己家裏有的，我們應該把自己的寶藏翻出來，如覺得款式裝潢不甚摩登，不妨參以現代的好處，補充入去，這樣，自己民族的精神不至喪失，把古今中外的好處，都供我用，必能得用舒舒服服。否則人家的東西縱然好，但是與自己的脾胃不合，勉强吞下去，是不會消化的；不特得不到滋補，反鬧壞肚子。所以自己的東西，要知寶貴，勿一概認作廢物。時髦東西，未必盡合我用。好像俄之共產主義，意之法西斯蒂主義，所以能夠成功，也是因爲共產主義適合於俄國環境，法西斯主義適合於意國環境。如果未將自己的社會環境研究清楚，一味見人家行得有效，便想搬過來用，就是機器，也沒有這樣現成的。所以對於一切，要相信自己有自己的好處，覺得有不完備的，加以補充改良，發揚光大，才不失却本來面目。不然，專學別人，就是學得很肖，也是學肖別人，不是自家。比如帮人帶孩子，即使教養得很好，也不是自己的，祇是替人家努力。像這樣的民族，在世界上是不能長久的。這點意義很重要。

又有人看見中國這樣紊亂貧弱，人家要了東北四省，又想侵擾華北五省，一點抵抗

力都沒有，以爲中國非亡不可！這樣悲觀，完全失掉自信力。又一種人專罵人家怎樣無理侵凌我，罵當然該罵；但別人敢於這樣自由行動，肆無忌憚，也許是我們自己不爭氣，招惹來的。我們拿到這樣大有可爲的國家，自己不能整頓，在各帝國主義的心理，總覺得不若我拿過來整理，於人類到有些益處，不致給中國人拿到當作廢物。在我們看來，固然覺得他們是野心可惡；但在他們看來，這是天公地道的！所以人應當罵，尤應自罵。至於那些失了自信力的人，徒悲何益？還是鼓起勇氣來自救罷！我們現在物質上雖然比不上人家，好像兵器沒有人家的精且多，可是戰爭的勝敗，不一定是決於物質的數量及精粗。如從前的土耳其，比現在的中國還要糟，但他何以能在各國壓迫之下自立起來呢？大家試看他過去的歷史，在歐戰的時候，土國的軍備，未必比人家好，但他們領袖和人民，都不甘亡國，把他們的民族自信心，發揮起來，團結奮鬥，結果戰敗了各國聯軍，把殘破的土耳其復興起來。難道中國便比不上土耳其嗎？所以中國想自立，便要自信自責。

再就省來說像本省在民十民十一的時候，地方是亂到什麼程度呢？又如民十八十九年間變亂成怎樣？這兩個時期，都是殘破不堪！各省軍隊向廣西壓迫，似乎廣西犯了什麼大逆不道。當時環境的惡劣，可說是無以復加。想望人家幫助，不特得不到，還有些落井下石。但是大家不甘廣西像這樣糟下去，拿定主意，要把廣西改造完好，所以在民十一至民十四，便把廣西統一了。不但是統一了本省，且有力量去參加北伐，北伐的成

功，主要還是靠廣西人的力量。

當民國十八十九年間，全省地方，有大半是落在外省軍隊手中，大家並不因情勢危迫而放棄，堅持下去，終得最後勝利，恢復完整之廣西。這三年來，政府與人民一致努力，惹起外間人對廣西發生一種新的希望。就本省十多年來的歷史說，我們大家是認為應做便做，盡其在我，絕不僅在力量利害上打算。這幾年來，雖努力建設，但物質的成就，有限得很，絕趕不上別省；僅僅是民衆的組織、民衆的訓練及訓政的方法，我們覺得尚能因地制宜。我們自信就這基礎逐次改進，將來必能有相當的成就；這一點便是求諸自己的。我們大家盡力，自信是為國家。至於別人因此同情我們，或是嫉忌我們，都可以不必計較，說我們做得不好，我們應該省察，說我們做得很好，我們決不自滿。說本省物質天賦薄，我們亦絕不灰心。說我們經不起壓迫，我們絕不敢妄自菲薄！

再說一縣往常遇到各縣縣長來說，不訴苦的很少，十居八九都是說縣事難辦。困難，相信是有的，如果無難，則人選不必那樣慎重了。不過凡事並不是困難便辦不通，困難便是無辦法，辦法是由各人的自信心理想出來的。常見有些是個很小縣份，也能做出相當成績來，不見得要大縣才有辦法。例如明江的教育，比邕甯的教育，其普及的程度，便超過很遠。可見祇要有決心肯努力去做。當然，辦事是要錢，無錢便不易辦，普通常有這種話。他對於縣財政，是否已經盡力去整理，他並不說。據我所知，各縣捐稅欠款，多有不上緊去追收，要辦一件事需款的時候，便請省府批准收捐，或者望省款補助

。本縣的財政不整理，祗望別處幫助，那裏是辦法？又如治安不好，交通不便，都應該由縣長自己負責先整理才行，斷不能遇到困難，便諉為地方不合作，或上級官責備太苛。如果自己做事有條理，有辦法，相信上級對下級，也不致作無理苛求的。自己不肯盡力想辦法去做，反把責任推到別處去，這是應該的嗎？以前曾對各位說過，政府的責任，是『教』和『養』，做縣長的人，要拿出父母的心腸來做民衆的事。關於廿三年度應做的工作，也已經說過，要把下層基礎鄉村組織辦好，用點精神去訓練下級幹部。尤其是對於選送幹訓學員，要特別留意，選送得人，將來可以帮助自己不少；在平時便須留意去觀察，若臨時要去選擇，一定難選得適當的。希望大家凡事要反問問自己。

再次說到個人：想一個國家或一個體團好，必定先由個人好才行。如望自己的國家强文化好，便須先把各個人的身體學問修養好。否則，希望國家强文化好，總是落空的。關於知縣精神的修養，從前高攀龍呂新吾先生曾說過，『各人的品格有高下之不同，各人對於自己的人格要提高，不可自甘墜落；個人的品格都不墜落，國家民族才能向上』。可知一個國家民族能夠繁榮興盛，必須從各個人自己修養起。這種修養，便是反求諸已最切要的功夫。各位處在一縣領導的地位，想做福國利民的事是很易的。沒有地位的，想做亦沒機會，各位有了這樣地位，應該自命為中心力量之一分子，運用這種力量督促幹部推動民衆，把我們的政策逐步去實現。講救國必先由個人修養起，所謂欲平天下者，先治其國，欲治其國者，先齊其家，欲齊其家者，先修其身；個人修養好了，推

而及於一家一國，當然會好。

反求諸己，是我們民族的對症藥石，是修齊治平的根本功夫。大家勉力把這點做到，國家民族前途，纔有希望！

今後各縣應做的工作

二十三年六月二十一日在行政研究院第二期結業典禮對學員訓話

既然知就要行——在實施中無論發生如何困難必須設法打破——辦法上如需要變通的就該變通——以教的工夫來施政

各位來賓、教官、同事、學員：行政研究院第二期學員到今天研究的工作，告一段落；這三星期來，各教官和學員，彼此都費了很多精神。在這期間中所研究的，概括來說：一、是中國的現狀；二、是本省對於救國所取的途徑和政策，三、今後各縣應做的工作。在這樣短促的時間，研究這許多事項，自然說不到詳盡，不過各位對於這些問題的大體，總應已經明白。既然「知」，就要「行」！各人回去便把研究所得，見諸實行；如知而不行，則研究工夫爲白費！關於以後要怎樣去實行，有幾點要各縣長副縣長特別注意：

第一、本省所定的政策，各人都已明白；實現政策的工作，大部分還是在各縣，應該如何做法，才能使這政策實現，這個責任就在各位身上。在實施中，無論發生如何困難，必須設法打破，務把政策貫澈國家才有得救。因爲中國危迫到這地步，救國責任實

在不能放鬆了！錯過這個時間，恐怕再無機會，所以民衆苦一點，亦不能不做的。

第二、要貫澈這種政策，自然要政府與人民共同出力，「苦」是不能免的，但須留意，不要因爲推行政策，反使下級幹部生出擾民之事。過去辦民團，好些下級幹部不能了解上級的意思，呆板地做去，不知變通，減少許多効能速率。下級對於上級命令，原則上固要切實奉行，在辦法上，如因地方情形不同，需要變通的就該變通，因爲不變通，有時便行不去，反致騷擾民衆。故須注意下級，勿使其因此假公濟私，藉故擾民，把政府一番好意，做成頂壞的結果，使民衆誤解。

第三、政策所含的意義，有許多是新的，爲從前所未有，我們要這新的政策能夠順利去推行，非使大衆澈底明瞭不可。想大衆明瞭，便要一級一級去教，第一步是先使各縣的主要幹部明瞭，這次召集各位來研究，便是這個意思，因爲一種新政策，絕不能僅看「命令」「公文」，可以了然；有些地方須用許多話去解說，意義才能淸楚，所以要以「教」的工夫來施政，才能完滿！

各人回去實行須注意的，最重要是這幾點。別的問題，在幾星期來雖然已經說過不少，而研究不到的還多得很；以後，一面切實去做，一面須再用心研究。將來各縣的下級同事，還要分期召集來研究。第二期的研究期間，是到今天爲止，明天還要補做一種工夫，各位的軍事訓練，還沒經過實彈射擊，想在明天定個時間實施，未經過實彈射擊，對於槍的使用，是不易體會的。還有二十三年度的縣行政計劃和預算，如果未曾繳來

的，須快些做好繳來，已經繳來的，陸續交付審查，如有疑問，再請來當面解決，一定要把這計劃預算做妥，才能回去。今天說的意思很簡單，希望於各位的，就是回縣要切實去貫澈我們的政策。趁這機會，我再請各位教官把未教完的意思，對大家一說。

各機關用人問題

二十三年八月十三日在省政府　總理紀念週演講

> 一子受皇恩全家食天祿的思想依然存在——尊長薦來的人要他不去做壞事更不容易——校長專用同學釀成派別——財局成會館宗祠——用人程序的五個階段——一培養——二選擇——三實習——四任用——五保障——政治不離開實現的——男女交際言行切須檢點

各位同事：今天有個問題要談：

第一、是用人問題，因近來有許多事實，給我們許多感觸，覺得這個問題，非常重要。古人說：「為政在人」，又說：「有治法仍須有治人」。本來政治上的制度組織，等于一副機器，當然需要完好。但是制度組織完好，而運用這種制度組織人不好，仍是不能發生好的效果。譬如買了一輛汽車，機件裝璜都很完美，但所用的司機駕駛技術不精，我們坐在車上，不特感覺不舒服，還怕會發生危險，對于政治也是一樣，我們想政治好，一方面要注意法度的完美，一方面對用人也要注意。因為法是由人造成的，有時法度雖不完備，但用法度的人，處理得宜，也可以補救其缺點。關于用人的重要，近來有許多事實可以證明，如縣政府、學校、財政機關等，隨時都有用人不當而妨礙公務的

事。所以我覺得用人問題，實有研究的必要。

關於各縣縣政府用人，照現在規定，大部分職員都由縣長委用，（編者按：此為舊制，今縣府職員及中學教職員由省府委任。）祇於委用後呈報省政府備案而已。而各縣長往往不避選具有相當才具的來委用，多是愛用平日所認識的家族，親戚，對於家族親戚并非絕對不能用，在法令上沒有不許委用家族親戚的明文。不過，在目前的社會，「一子受皇恩，全家食天祿」的思想，依然存在，有一個人出去做官，凡是與他有點親族，戚誼朋友等關係的，都來向他求事；被求的處在這種環境中，於情面上很難推却。當縣長的，未必是有意選擇壞人來用，也許是事前不知各人的底細，人家介紹幾個，總不好不用一個，或者明知這個人能力差一點，也勉强錄用，希望將來逐漸指導他，使能稱職；用人不當的原因，也許多數為這個緣故。及到已經做出壞事，這人或是直接親屬，或因是長輩的介紹，難免顧念親情，很難處分。如果不按法懲辦，結果就累了自己，若要依法懲辦，又怕將來回家難見長輩，使好好的親族，情感破裂，這是用人者的困難情形。至於被用者，以為我是縣長的尊長薦來的，縣長又算甚麼？縱然做了壞事，他也不便拿我怎樣，即使懲罰，總會留個餘地。他們既懷着這種有恃無恐的心理，對於職務上，很難望他能夠稱職；要他不去做壞事，更不容易，以為好容易有個親戚做官，不乘這一次找點好處，囘去還望第二次嗎？因此，便甚麼事都可以做出來了！以上所說，是在各縣政府發現的事實。

至於學校及財政徵收機關。亦有同樣情形。學校的職業，雖然比較清高，資格的規定也較嚴，然而也免不了有毛病。例如某個學校畢業的人，被委當校長，因爲相知有素之故，總是喜歡引用自己的同學；雖然用同學當教職員，不一定壞，也有辦得好的，但這種風氣一盛行，便讓成派別，互相排斥，一方面固然影響及校務，一方面恐怕不能照着政府的意旨，去推進教育。財政徵收機關，更不消說，往往新局長到職，無論大小，全局翻新，有類同鄉會館或某氏宗祠，弊竇叢生，不必贅述。

上述種種毛病，在制度上，應負相當責任。如果規定「此種機關之主管長官，無絕對自由委用屬員之權」，加以相當的限制，當親族戚友來請託時，有詞可藉，以爲拒絕，免受糾纏，可任意精選合用之人，於公於私，實多裨益。現在已把這個問題交給法制委員會研究，從新草擬方案。或者有人懷疑，屬員悉由上委，恐怕自己指揮不動；大家不必躭心，軍隊行之已久，絕無此弊可以爲證。或慮上級直委，難得妥人；那該在考試，銓敍賞罰各項注意，困難自少。

大概此後用人的程序，應分爲五個階段。第一步「培養」。無論是民政、財政、教育、經濟等項需要的公務人員，均應先把數目估計，現有若干，尙缺若干，按缺少的數目，設法培養；在過去沒有這種打算，到需用時，苦於難得恰當的人；需要數目，自然不是十分固定的，但不能不有一個概數。本來，能夠養成多些，用時以選擇最優秀的充任，那是頂好不過；但養得太多，用不完，培養費用不少，亦不經濟。所以應該估計，

按照所需數目以培養。此次教育廳所定的中等教育改造方案，已經顧慮到這點。

第二步「選擇」。因爲培養一批人員，未必個個合用，應擇其適用者用之。學校每班畢業學生，能夠在機關或社會適用的，多是幾分之幾而已，尤其是特種技術人才，更難一律及格，所以要加選擇；選擇的方法，先定某種職務的人員，應具何種條件，審查合條件的，便是合於資格，再施行詳細測驗，經過這幾層手續，選用的人，應該可以有相當的滿意。

第三步「實習」。所選合格的人員，如屬初由學校出來，未經實地任事，對於某種事務，未有經驗，若立刻使他去負責任，未免有多少困難，於「私」則個人無法盡職，於「公」則妨礙政務進行，兩皆不利。故須給相當期間，適當場所，使之練習，得有相當經驗，才實行任職，這樣，於個人及公家，兩有裨益。

第四步「任用」。一經任職，即付與該項職務範圍內之自由，使發揮其能力，對該項職務，始做得完滿妥貼。如有不忠實或不肯盡力的，應加以警醒或督責之。

第五步「保障」。現在許多公務人員，都感覺職業沒有保障；我以爲保障，應分爲兩方面：一、在法令規定任免權限，使縣長校長局長對於屬員，不得任意更動。二、要個人切實盡職，自求保障。這點才是眞正確實的保障！自己能夠負責，忠實，盡心，向上，凡事不苟，無論何人來當長官，看見忠實能幹的人，必定不願隨便更動的。

關于用人問題，希望以後能夠按照「培養」，「選擇」，「實習」，「任用」，「保

障」這五個程序，定出妥適的辦法，使上下共同遵守；這件事做得好，整個的政治，才能夠一天一天修明！

剛才說到測驗，順便有些話在此附說：近來舉行過幾次考試，落第的人，往往批評考官不公；這種習氣，在科舉時代已經是這樣。此次臨時任用縣長訓練班舉行最後的測驗，及格者佔多數，不及格者祇有一部分。我聽說這一部份落第的人，許多批評考官不公；說『某人平日很懶，功課也不見得好，居然及格了！我們平日很少缺課，答案亦不差，反不及格，考官太不公道！』這些話，我很不願意聽；這些人應該反問自己，對於功課及操行，是否完滿？當訓練班行閉幕禮時，民政廳長曾經報告此次評定各學員成績的標準，是多方面的，不僅僅在試卷的分數上；對於各人平日操行，過去辦事的成績，及體格的強弱，都要詳細參合考核的；所以不及格的，應該自省，自己是否件件完備？「標準」在事前沒有宣佈，所以各人不明眞相，而致懷疑。總之此後用人，「能力」「操行」固然並重，尤要有「責任心」！否則，能力操行都好，而不肯負責，這類人用之于公無益，決不中選。

第二、是男女問題，現在各級機關，許多是有女職員的，往往爲男女同事交際行動，惹起許多批評，甚或因個人而牽及機關；我向來對于男女問題，不肯提及，本來，男女間若不提起，是沒有甚麼問題的，一經提出，就引起道德標準等問題來了。所謂道德標準應該如何斷定，這是很難說的，不過，我希望各位注意：「政治」是不能離開現實

的，我們政治辦得通，則我們的行爲，切勿離開現實太遠，惹起人民驚懼厭惡，如要超出環境一步成功，那就非用革命手段不可；現在我們的施政，既不是用革命的方式，則一切自不宜太超越時代。

前幾天楊開道先生和我談及定縣平民教育運動的情形，據說：『定縣辦平民教育一班先生，多是留美回來的學者，他們用盡了許多精神，籌集了很多經費，來定縣試驗平民教育；他們既不爲「名」，亦不爲「利」，而是純然抱有極高潔的志願，很熱烈的心腸，想由平民教育的方法，去做社會改造的工作。可惜他們所學的多是外國的東西，當初對於本國社會情形，尙未澈底明瞭，往往因些小事故，使地方的民衆誤會，生出不好的感情。夫婦攜手路上同走，不是很平常的事嗎？然而地方人覺得奇怪，很看不慣，認爲這些都是傷風敗俗的人；因爲有了這點不滿的印象，平教會的人，雖然很熱誠去做工作，却很難得民衆很熟誠的領受』。可見要政治能夠推行，先要不與社會民衆心理及習慣相離太遠；或者可以說，不要太遠反民衆的心理才行！

還有一件事，是江亢虎先生說的，『美州有一處，從前要開一條鐵路，因爲本地工人太少，招了許多外處的工人去做工；當時還是滿淸時代，有許多中國人也去做工；中國人都有辮子的，本地土人也有辮子；因爲土人與中國工人都有辮子的緣故，大家很合得來，別處來的工人因爲沒辮子；與土人很難相處；所以那條鐵路，靠大部分華工的力量，雖是工程很大，而成功很快。』由這兩個例看來，可見許多大事業的成敗，每每造

端於極小的原因。所以我們對於小事，不要輕忽。機關中有男女同事的，雙方言動，務須格外注意。我並不要求各位把男女間一切交際都離開；但望大家在男女交際中，說話及行動，要自己檢點，不要太放肆，太浪漫。尤其是省政府是本省最高級的行政機關，很容易使人注意，受人批評。這種批評合理與否，可不必問。但是像定縣平教會那樣，因爲男女同行，這樣不相干的事，竟然引起地方人民之不滿意，而妨礙工作的推行，因小失大，殊不值得。希望大家對於此事，隨時注意！

廣西現時需要的公務人員

二十三年六月在行政研究院對第二期學員演講

文武兼賚——古代文武不分——管理民衆須有軍人的勇氣和魄力仿照軍隊的組織和紀律——本省有充分文武合一的精神——廣西好的是精神團結——行政監督兼有文武兩種性質——以身作則——政敎合一的精神是中國政治的傳統思想——以身敎勿僅以言敎——各種政令以縣城做起——有胆量——天下興亡匹夫有責——文官亦不要怕死——先要自信不要自餒——努力組織訓練民衆準備自衛負責任——多做事少說話——望人做不中用必須由自己去做

凡受政府俸給爲國家服務的人，都可以謂之「公務員」。但這裏所說的，側重含有政務官性質的公務人員，至一般事務人員，不過附帶來說。

公務人員的資格，須按其所擔任的任務來決定，而任務又根據政策，政策又隨時代以變更。譬如匪亂極甚的縣，縣政以勦匪爲最急要，這時的縣長，以具軍事智識有辦匪經驗的爲最宜，其他建設的能力差一點，也不在乎此。但匪平之後，建設爲急，僅能辦匪，自然又不相宜了。所以某時代須要某種政策，在某種政策之下，便需要某種資格的政治幹部。

中國衰敗到這樣的地步，不甘做亡國奴的，就該設法復興我們的民族；而復興民族

的基礎，應由地方建設整齊力量做起。廣西是中國的一個地方，當然負一部分的責任，無法推避。尤應趁此未陷於東北一樣的境地，還有時機容許我們想法的期間，無日夜拚死去做；這個責任，非常艱鉅，所以現在本省的公務人員，要負擔「非常時期」的工作，最低限度，必須具備四個條件：

一，文武兼資

二、以身作則

三、有胆量

四、負責任

現在逐項來說明：

一、文武兼資這項含有兩種意義：一是在個人能力上，有文事必有武備，有武備必有文事。一是在個人服務上，有文武合一的精神。

本來在我國古代，文武不分，禮樂射御書數，人人都要學。後來事物日趨繁複，欲其專精，然後分工。像陸宣公說的：「秦漢已降，王制不修，選士廢射御之儀，教人無蒐狩之禮，卽戎者不知其稼穡，力本者罕習於干戈，於是異文武之人，分農戰之道」。我們現在並不是要求人人都有文武全才，但文邊的公務員，至少須有極普通的『軍事常識』；武邊的公務人員，至少須有普通『政治常識』。現在省政府召集你們縣長副縣長、民團司令、副司令進『行政研究院』來訓練，人員有『文』有『武』，科目有『軍事』

有『政治』，用意就在乎此。各位在各縣負縣政的責任，管理數萬或數十萬民衆的事，非有軍人的勇氣與魄力，仿照軍隊的組織和紀律，必不能進行順利。再看我們的『廣西建設綱領』，在條文上，雖然分爲『政治建設』，『經濟建設』，『文化建設』，『軍事建設』四部分，而他的實質是整個的，是互相連貫的。想廣西建設成功，必須這四分部工作，聯繫並進，步驟齊一才行。所以行政方面的工作人員，固然需要懂得軍事；而軍事方面工作人員，也得要明白政治。

現在各省在實際的政治運用上，有以軍統政的，有軍政並立的，以軍統政的，往往偏重軍事，而忽視政治，軍政並立的，又往往意見衝突，各顧單方面的發展。本省雖是軍政並立，却因歷史的關係，有充分文武合一的精神，文武雙方，祇有彼此互助促進，絕無彼此牽制衝突；三年以來，省政稍有進步，原因全在於此。有幾件事實，更可藉以說明的：

（一）是『黨政軍聯席會議』。這個會議，由本省黨政軍三方面最高級的負責人組織而成，凡本省一切設施，都可以在這會議裏討論，其次議案，看是由那方面辦理方便，就交給那方面辦理。如關於軍事的，就交給總司令部去辦；關於政治的，就交給省政府去辦。這種組織及這種合作的精神，是有些省份所沒有的。有些省份也許是軍事機關的力量最大，凡事都照着軍事機關的意旨去施行；或者政治機關和黨部也有時不同意，而發生衝突；因爲黨政軍三方面的意見不能一致，常常互相牽制，力量不能整齊，對於

各種設施，都有很大妨礙。廣西較好的所在，恐怕祇是「精神團結」這一點，因爲黨政軍高級幹部的精神能夠一致，不分疆界，所以軍事領袖到各部駐防地方巡視時，可以順便召集各學校教員學生訓話，及告誡地方官吏民衆；省政府高級人員到各縣巡視時，也可以順便考察軍隊的情況，通知軍事當局；絕無越權干預之嫌。不過，其中還有些人太客氣，未能把這種精神徹底做到。例如省政府通令禁賭，規定除特別劃定的區域外，所有賭博一律禁絕，尤其要禁絕痲雀。可是桂林梧州各處，以前却不能切實奉行，還有些下級的軍政人員，仍常常犯禁，而當地的高級長官，未能按照命令去切實執行，也許有些長官不知道，也許知道却以爲不是自己系統所屬職員，不便干涉。因爲這樣，總部及省府離得遠，無從知道；下級人員看見上級如此客氣，胆子更大了；有了少數公務員犯禁，一般土劣痞棍，安得不效尤包賭收規。我希望我們的文武同事，以後要深切體會這點精神，澈底貫澈。

（二）是「民團指揮官」兼任「軍政監督」。省政府現在派出八個行政監督，在章程上，雖然沒有規定由區民團指揮官兼任，而爲實際上的便利，現在各區行政監督，都是由指揮官兼任。因爲民團指揮官管理團務，說他是屬於文的或屬於武的都可以，他是兼有文武兩種性質的。我們想「團務」辦得好，不單在團務本身來努力，對於與團務有關係的各項行政，必要同時注意，然後團務才辦得完滿。比如調查戶口，編村編甲的工作做得不好，則後備隊無從編組。又如政治經濟等事，也要民團去協助，無論是鄉村或

是民衆造產，必須利用民團組織紀律去推行，才可以收得效果。現在本省要把鄉村長徵調到民團幹訓大隊去受訓練，就是這種用意。各鄉村長受過訓練之後，回到鄉村去，對於怎樣推行自治，及發展生產，才有把握，一切建設的進度，才得整齊，不致於這一村動而那一村不動，這一縣動而那一縣不動，所以用指揮官兼行政監督，就得這種方便。指揮官的主要職務，固然是團務，但仍應該指導及帮助各縣長去推進別的政務，因為縣長在地方做事，常不免有困難，如果就近有高級長官的行政監督來帮助，就容易得多了。以軍事的民團指揮官兼政治的行政監督，不獨人員經費可以節省，而且可藉軍事威權，推進政治，更可迅速。

（三）是「縣長」兼任「民團司令」，及「民團副司令」兼任「副縣長」，也從文武合一的精神而來，本來兩不相兼，團務及其各種行政，未嘗辦不通，不過各種行政，莫不有互相的關係，既掌專管的職務，又能兼管與有關連的事務，使之從旁得到帮助，豈不對於完成本管職務，更多便利？在以前民團副司令祇負團務責任，當下鄉時，每每不便商及團務以外的事；卽使有時問及，各區鄉村長也不肯詳盡地答復，區鄉村的政治，便是本份的事，團務就比較更易辦了。

所以我們要貫澈「廣西建設綱領」的主張，當幹部的，頭一件必須兼備政治軍事相當的常識，和具有文武合一的精神。

二、以身作則這個條件，是一般公務人員所應同具的，不過當主管長官的特別重要

。在軍事機關說，如總司令、軍長、師長、團長、營長、連長、排長，在行政機關說，如省政府主席、廳長、縣長、局長、區長、鄉鎮長、村街長，對於這個條件，更加需要。以身作則，就是古語所說「以身教」的意思。本來，中國的政治，向來是講政教的合一，在上古的時代，皇帝就是老師，民衆都是聽皇帝教導的，能夠做老師的人，人民就推舉他做皇帝。這種政教合一的精神，是中國政治的傳統思想。到了近代，這種精神逐漸消失，許多政治制度都學外國，但是又學不像，民國成立二十幾年，政治毫無成績，大都爲此。

關於本省將來的建設要怎樣做？以及各縣應做些甚麽事？我們把廣西建設綱領，二十三年度廣西省施行計劃，二十三年度廣西各縣施政準則研究過，大家應該已經知道。但是建設綱領所規定的政治、經濟、文化、軍事各種建設，多是新的，一般民衆，多半缺乏常識，固然不容易明白；就是公務人員，現在還有很多不能明白的；所以要設行政研究院，分期召集各級公務人員來研究。各位研究明白，將來回到各縣去，向下級幹部去解釋，再推及一般民衆，使大家都能夠了解。在過去因爲未設這種上下貫通的工作，所以高級機關，雖然下了許多命令，要下級機關去推行，但是下級幹部不明白這命令的精義，人民更加不懂，下級機關光是照着上級命令，出佈告使民衆奉行，那實在不容易。我們想政治能夠推行，非先用「教」的工夫不可。教的程序，要由公務員起，一級一級教下去，使民衆明白政府施政的用意，一切政令，才可以得到完滿的效果；如果模模

糊糊地去做，充其量祇能做到幾成，決不能完滿，所以應用教的精神，去推行政令；尤其要各級幹部，能夠以身教，勿僅以言教，因爲一般人民智識很簡單，看見上級做了他們就很容易照做。凡事若由上級做起，便可省却許多困難，例如民團後備隊的訓練，在民國二十年時，許多人設法規避。這些人以爲政府勉强要人民受民團訓練，徒使人民躭擱工作，覺得是不需要的，所以他們的精神很不痛快，到了近來，政府高級長官以及一切公務人員，都受軍事訓練，一般人民見了，覺得官也要受訓練，我們更應該受訓練了。而且外縣的公務員看見省會公務人員都參加訓練，他們也自然踴躍參加訓練了。由民團訓練及公務人員訓練的成績看起來，實是由於上級幹部首先實行的效果。對於禁賭，也應該用這種辦法，如果上級長官能夠約束嚴一點，下級便不敢放肆，人民更不敢違犯；倘若稍爲放鬆，其流弊就不堪問了。有人說：「禁賭誠是好事，但是祇有公家吃虧，實際不能禁絕，現在各縣依舊有賭博，甚至還有人藉此找錢」。這些話也許是事實，但是各級公務人員，若能夠從本身實行起，相信必能把賭博禁絕的。

關於文化建設等積極事業，更要做教的工作，倘若祇有轉一個命令下去，民衆必不知道怎樣辦。現在省政府和總司令部要各縣於每一村每一街要有一所村公所，一隊民團後備隊，一間國民基礎學校，而且要合併來辦；這是一種新的事業，是各縣以前沒有做過的；不但鄉長村長不知怎樣辦，在各位未曾來省受訓以前，恐怕也不能澈底明瞭；所以先要認識辦這件事的目的何在？辦法如何？辦起來才有把握。關於目的，前已講過，

大家應當明白。說到辦法，是隨着各地的情形及其財力之厚薄而有所差別的，縣長應該就各村情形去指導，及幫助鄉長村長去規劃進行；就國民基礎學校而言，如某村原已設有學校的，就將原校改辦國民基礎學校；若有廟宇公所的，就可以借廟宇作校舍，如無廟宇公所可借用的，那就非建築校舍不可。

建築的辦法，如村民富足的，自然應該捐款建築，若是貧困的村莊，不易籌集幾百或幾千現款，那就要有錢的出錢，有力的出力，有材木的出材木，有磚瓦的出磚瓦。照這樣辦法，雖是很窮的村莊，也可以辦得通的。再說到把村公所後備隊基礎學校合起來辦，幷要村長兼隊長校長，一般人更莫明其妙，縣長應該隨時去就地教導他們，使他們明白，一切事務才辦得通。

總而言之，凡推行各種政令，無論是消極的事或積極的事，如要人民去切實奉行，先要我們做個榜樣去給民衆看，因爲民衆有許多是沒有讀過書的，常識也很差，尤其是左右兩江各縣，那裏交通不便，外面風氣不易吹進去，民衆智識很低，鄉下能看佈告是很少的，如果要做事，祇出一張佈告是無用的，先要在縣城做起，幷且把這種事實作爲新聞，傳到鄉下去，便鄉民知道這件事是應該做的，不做便不好，這樣才可以使鄉民努力去做。用教的方式去辦，比較用命令去強迫容易得多！因爲人民受了教導，才知道各種事的利害，才樂意去奉行；若祇是用命令去強迫，人民不明白這件事意旨所在，又不知道怎樣去辦，當然收不到好結果的。所以各級公務人員，須用以身作則的方法，去領

導民衆。

三、有胆量，現在全世界各國，幾乎都受經濟壓迫，情勢一天緊似一天，隨時都有爆發戰爭的危險；國內的政局混沌，亂機四伏，共匪未滅，潰竄堪虞。有這種種情形，廣西目前雖覺安靖，然以周圍環境的險惡，不獨不能高枕而臥，還須時時刻刻準備充分力量來自衛。我們凡事都應靠自己，絕不能倚賴別人。我們應該就以廣西一片土地，爲復興中華民族的基礎。外邊人有許多是這樣期望我們；『天下興亡，匹夫有責』的話來說，自己亦不容諉卸。所以萬一不幸，遇到暴風疾雨來侵襲，我們祇有本自衛之義，奮鬥到底，絕無逃避之可能。因此，不獨武官要不怕死，即文官亦不要怕死！而且怕死結果必死，不怕死反得最後之生存！現在再把各項情勢分析一下，使大家更明白，勇氣更增加。

先說對外國吧！中國現在已經成爲帝國主義者的俎上肉，隨時都有人想來宰割，但我們不能甘作牛羊，延頸受刃！絕不能再蹈東北覆轍，不抵抗而將四省奉送於人！到那時，已不容再作利害之比較，惟有盡所有以拚命；能拚死，不見得最後勝算一定屬諸敵人。就兵器來說，自然我不如人；但據歷次戰爭經驗，戰勝的未必盡屬兵器精良，例如國民革命軍北伐時，廣西的第七軍，槍枝最雜，最劣，多屬土槍九響槍與北洋軍隊的武器相比，眞是差得太遠；但第七軍轉戰各處，無不勝利，又『一二八』十九路軍之抗日，論兵器何能與日本相比，而卒能數次戰勝，支持甚久；可見兵器好固佳，就是差點，亦不足介意。就人數來說，廣西壯丁，已經有二百餘萬；假設有外國來犯廣西，自然是對

全國的問題，不是廣西一省的問題。則廣西以外的各省，當然不能坐視；而且我是以逸待勞，敵人勞師遠涉，好容易輸送大量部隊到來。就志氣來說，我是正當防衛，敵是無理來侵，師直爲壯，不特軍隊的憤慨，容易鼓動，卽民衆的愛國熱誠，亦容易激動；一二八之役，民衆對十九路軍的協助，可以爲證；戰爭的勝敗，不全在兵器，不全在兵數，最要還是志氣，我們先要自信，不要自餒。大家如果再看看土耳其的歷史，以屢敗之餘，竟能掃清數國的强敵，而建立新國，或者更不敢妄自菲薄，當時土耳其的人口土地諸項，並不勝過廣西許多。

再說共產黨吧。共黨在江西，中央費了幾年的時間，幾十萬的兵力，還未能夠將他撲滅。聞說近來有一部共匪竄出來，是李明瑞的舊屬，現在由李宗保率領，要向賀縣方面侵入廣西內地。此外又有賀龍一部，由湘竄到貴州去；貴州近來很混亂，共匪勢力，很容易擴大；設若共匪勢力擴大時，廣西難免不受影響，我們切不可大意，幸得本省的軍隊尙不腐敗，民團的組織和訓練，已有相當基礎，而且一般民衆，看見東蘭鳳山被共產黨蹂躪的慘狀，都看共產黨爲毒蛇猛獸，絕對不會同情於他。所以共產黨雖然兇惡，在本省如能嚴密防範，是不必怕的。我們防共，應該試驗試驗民團的力量。葉總參謀長日前到恭城時，問地方人：「恭城民團共有多少槍枝？實力如何？」他們答：「本縣民團的槍技很多，計有七八千，如果共產黨來，卽使沒有軍隊駐防，我們也不怕，相信單以民團的力量，已經可以應付」，他們的態度很自負，但也是實在情形。照現在事實來看

，共匪李宗保雖然到了賀縣邊境，賀縣恭城各縣，并不驚恐，也不請兵來協助防禦，他們有這種胆量，我覺得很滿意。希望各縣也有這胆量，對於共產黨擾亂，不會怎樣憂慮了。

說到國內政局混亂，危機四伏，誠然可憂。但廣西自從二十年起，即抱定「親仁善鄰」，「埋頭建設」，「不問外事」的態度，至今未有絲毫改變，而且更加堅决。所以在廣西建設綱領序言中明明的說：「和平建設，乃吾人無上之任務與目的，故對於一切無意義而違反民族利益之軍閥內戰，不獨在消極方面堅决反對，並在積極方面努力消弭！」

總結以上的話，現在不是好世界，應努力組織民衆，訓練民衆，充實力量，時時準備自衞。看明白戰爭勝敗的所在，喚起民衆同仇敵愾的精神，勇氣自然生出；有備可以無患，我不怕人，人自然不敢輕易惹我。自己愈怕，敵人的野心愈大，戰禍反容易起。人民看官，小官看大官，外縣看省城；省城鎭定，大官不跑，地方官不敢跑，民衆自然跟，自然衆志成城。至風聲謠傳，亂世時有，大家應拿定注意，效死勿去，精神方不爲所搖動，而能安心從事職務。所以胆量，在此刻的公務人員，實在重要。

四、負責任這是成功立業的根本條件。有了很適當政策，很妥善的計劃，如果執行的人，苟且塞責，則結果必不能如所期望，甚至於相反。如果執行的人，非常負責，就是計劃不甚詳密，亦能在實施當中，遇事補苴，結果亦不會太差，在太平的時候，無

敵國外患，官僚敷衍，尙可偸安一時；處現在非常時期，不貫澈我們的政策，民族决無生存餘地，絕非辦完公文，便算稱職。辦事固然重才具，如果有才而不肯盡量用出來，亦等於無才；才具平常的人，能夠眞心實意去幹，往往有好成績。經驗多的人世故太深，往往怕得罪人，巧於趨避，不肯任怨；或者遇事怕難，不敢澈底去做，不肯任勞；不能任勞任怨，不是我們所需要的，現在所需要的是多做事少說話的人。我們的期望，是由地方建設，整齊力量，以爲復興民族的基礎；我們的責任，便是如何達到這期望？力量如何整齊？必須使民衆有組織有訓練，有營養。如何能使之有？便須實現廣西建設綱領所規定的政治建設、經濟建設、文化建設、軍事建設，而這種建設的基礎，要從最低層的村或街建立起。這種工作，大部分要靠各縣縣長親身去指點督率；所以縣長必須把這種工作做妥，才算得是盡責任，要盡這種責任，必須拿出父母教養子女一樣的眞誠去做才行，現在一般民衆，還不能夠「自衛」「自治」「自給」，猶如小孩子寒不知衣飢不知食一樣，須從現在起，一步一步的教導他，保養他；事是頂麻煩的，非父母期望兒子長成的耐心，是不能久持的。我們民族的過去，已經衰老疲乏，無力抵抗他人來欺侮，我們還不趕緊用心培育新國民，使之長成來撐持門戶嗎？如果敷衍塞責，祇有遺害自己。

國難日亟，凡屬中國國民，都望中華民族復興，光是望，不中用，望人做，尤不中用！必須由自己去做，我們處在廣西，應該就廣西先做，望廣西民衆做，就該由公務員先做個表率，官做表率的，必須具備文武兼資、以身作則、有胆量、負責任四個條件，

能這樣，才能夠領導民衆，整齊力量，去復興民族，我期望個個公務人員能夠這樣！我希望能這樣的，參加起來，不能這樣的，自己退去！我希望本省文武同志，共同努力！

臨時應用縣長訓練班的經過和各學員應注意之四件事

二十三年在臨時任用縣長訓班閉幕典禮對學員訓話

> 現在縣長不是從前可以坐治臥治——對民衆說話愈通俗愈好——各科目中最重要的是心理建設——使政府一切政策和法令確能推行到民間去——多讀先賢哲對於修身養性的書——多研究實際問題——繼續精研各種法規——興盛各國領袖多是靠志同道合的朋友協助——縣長聲譽多數被親戚弄壞

各位來賓，各位同事，各位學員：省政府開設臨時任用縣長訓練班，訓練工夫到今天完結，現在舉行結束儀式，我想趁這機會，把訓練班辦理經過的大概情形向各位來賓報告；同時，有幾點應注意的事項，告訴各位學員。

現在先報告辦理經過情形：這個訓練班爲甚麼開設？因爲省政府覺得政治幹部人員中間，縣長比較是最重要的。過去，省政府平時預備這項人才，是用初審及覆審的方法，其手續，先由省政府規定縣長資格公佈，凡具有這種資格的，可把履歷憑證呈送省政

府審查，是爲初審，初審合格，再行覆審。覆審的辦法和考試是一樣的，有筆試，有口試。過去曾經舉行過幾次覆審，但是所得合格的人數很少，不能敷用，所以省政府在二月間，決定開辦臨時任用縣長訓練班，召集從前的初審合格人員，入來訓練；另外幷有第三屆覆審合格的人員參加，想在這短期訓練，養成多數合用的人員，以備任用；這就是開設臨時任用縣長訓練班的緣起。計由本年二月開始，直至現在，已經把各種科目，大致做完，總共費了六個月的工夫，爲時很短，每日工作，除術科外，上課多者兩小時，少者一小時，這是訓練的時間。學員人數，起初共一百一十七人，後來加入第二屆縣長覆審合格的人數，在開課之後，有些中途退學的，有些雖未聲請退學而永不上課的，又有些因事到各地方去不能繼續上課的，現在總共只有九十二人，其中有五個是第三屆覆審取錄的。故此參加最後測驗的，僅有八十七人。這是自開學至結束期中人數的變遷。

科目共有八項：一、心理建設，二、行政法綱要，三、民政法規，四、財政法規，五、教育法規，六、建設法規，七、民團章則，八、軍事常識，另外尚有軍事術科，這是訓練的內容。至於考查各學員的成績，分平時考查及最後測驗兩種；平時考查，又分體格檢查，請假缺席，心理建設筆記及臨時測驗問題答解數項；最後測驗，分軍事術科及筆試口試三項。現在先說：

平時考查：(一)體格檢查，有幾種病患者很多，一種是沙眼，患此病者，在全班人數三分之一以上，這種病極容易傳染，但一般人多不知注意；一種是痔瘡，患者也不少

；此外也有患其他病症的；完全無病的約爲百分之三十。照此次檢驗的結果看起來，學員一般的體格不見得好；就此推之，可見我們民族健康的問題，很是嚴重，將來各位出去負担縣政工作時，對於人民衛生方面，須特別注意。個人體格太差，壽命必定短促，對於民族前途有很大關係。而且，一個人才養成很不容易，假便他體弱壽短，貢獻於社會國家的期間甚短，國家社會卽受到很大的損失，這是大家應該注意的。(二)請假缺席的統計，除去不參加最後測驗有始無終的不算之外，有些請假達二十次以上的，十幾次或幾次的也很少；無故缺席的人數也不少，多者十餘次，少者三五次；其中有幾位學員從來沒有請過一次假，缺過一次課，這種精神，很可欽佩！(三)心理建政講演的筆記，多數記得很好，有些附述自己的意見也很中肯，有些對於速記技術習數少的，所記此次差些。(四)臨時測驗，回數不多，僅有幾次，成績平常。有些沒當堂交卷，過了很久才送來，實是敷衍塞責。

再說最後測驗：(一)軍事術科，教官雖給各位一槪及格，但是訓練的日子太短，然所得不是很多，希望各人將來有機會時多鍛鍊些，因爲現在當縣長，不比從前那樣可以「坐治」「臥治」，常常要到鄉間去走，須有强健的身體，才吃得起勞苦，有時且要有膽量去冒危險。例如地方有土匪或共產黨擾亂，如果聽到風聲便懷畏心，張皇失措，心不能應付；故須常常鍛鍊身體，並要練成有胆，身强力壯，胆自然大。(二)筆試成績，平均起來，多數人及格，只有少數人不及格；其中有兩科的分數差一點，一是建設綱領，一

是省施政計劃，或因這兩科的內容，比較抽象，不像各種法規那麼具體，各人能深刻領會較少之故。(三)口試成績，比較筆試差些；平常我們用口時間很多，應該比之用筆暢達；不過話個個會說，在這普遍都會之中，想求出色，頗爲困難。但是當縣長的人，光是頭腦好，筆下寫得來，還是不夠，必須兼有口才；因爲常時要直接對人民講話，以期人民能夠了解政府施政的意旨。鄉村的人民聽縣長親身對他們說話，多能深刻感受，永不忘記。因爲他們有些一生一世沒有見過縣長，得聽縣長當面說話，更不容易；如果縣長對他們講話時，多是很留心聽的。不過，對鄉下人說話，極非易事，一般讀書人自小學中學而至大學，往往因離開鄉村太久，把從前應用的名詞動詞形容詞，及語法構造轉變很多，成爲另外一種話，說起來往往使鄉民難於領會。所以我們不要以爲自己在大庭廣衆中演講得很好，就盡了說話的能事；其實，這種演講對於智識較高的人聽了，能夠懂得，也許有興味，但一般鄉人聽了，懂不懂，是不是有興趣，很是難說。所以各位學員對於說話技術，也要注意研究，愈說得通俗愈好。

各位學員多數是有現職的，此次來受訓練，祇是把公餘的時間攤出來求學；對於各種課，不能像普通學校的學生能夠專心致志研究；各位教官也不是專任的，係由軍政長官兼任，因爲受訓練者既不能專力學習，教授者又不能拿出全副精神來準備及研究，所以就全部成績看來，不算很好。但是，無論什麼學校，亦祇能對求學者，指示一條研究的門徑，訓練班的效用，也不外乎此。譬如所講授的各種法規，算是很具體了，實在也

祇是指示門徑，各位學員將來負責辦理時，怎樣把某種法規行得通，還要隨時用腦力去研究體會才可以，在各科目中，最重要的是「心理建設」，此科由本省最高軍政長官及有名學者講授，希望各學員能夠體會、澈底瞭解政府施政精神之所在，誠心接受這種精神，拿出眞心去任事，再按照研究所得的門徑，多想辦法，使政府一切政策及法令，確能推行到民間去，此次施行訓練主要的要求，實在這點。總結各位的成績，多數都能及格，不及格者少數。希望及格者，勿以爲自己原本已有相當資格，現在再受過訓練，測驗及格，心中以爲自己的本事夠了。須知現在所謂及格，還不算得什麼，要將來能夠把自己的任務，做得妥貼完滿，那才是眞正的及格，至於不及格的，不要自餒，不要灰心，如果能夠向上，將來機會很多，切勿以爲此次不及格，便覺前途無望。上邊所說，便是訓練班辦理經過的情形。以下這幾件事，要各位學員注意。

第一、多讀賢哲對於修身養性的書。因爲我們想替國家民族做事，先要知道做「人」。要明白凡是人，除了一己需要的生活之外，對於國家民族還負有什麼責任，這樣才配做一個人；若祇顧個人的衣食溫飽，人生便毫無意義。至於縣長對於做人，尤其應該明白，因爲一縣之內，至少也有幾萬人，多的幾十萬人，這大羣人的禍福，都付託在縣長的身上，如果縣長不明白做人，對責任認識不清楚，縱然有才幹，也做不出好事的，故對於做人須有很好的修養。修養的方法，一方面要親炙當代的賢哲及多讀古人修身養性的書籍，因爲偉人賢哲的人格，最易感應於吾心，讀書又能變化人的氣質的；一個人

，多不免有他的偏性；我們讀古書，就是要以古人修養的方法，來改變自己的偏性，先求自己做成一個人，然後再求做成有益於國家人民的事業。至於應讀些什麼書籍，種類很多，不能列舉，各位應當有自己選讀的能力。

第二、要多研究實際問題。此事我曾經和各位提過，一個人縱然經過小學、中學、大學畢業，根底雖說很好，應用還是不夠，剛才我說，學校祇能示人以一個門徑，若想實用成功，必須對於所做的事，盡心研究，澈底了解，一步一步做去。舉例來說：如調查戶口，本來是件很尋常的事，但在本省九十四縣中，（編者按：廣西原設九十四縣後增爲九十九縣。）辦得完善確實很少；恐怕就是因他們對於這件事，認爲平常，不肯用心去研究，所以沒好效果。又如徵收糧賦一事，大家都看作很容易；可是，想在各縣中選擇一個認爲好的辦法做辦理的標準，也不可能。可見凡事祇照前人的方法，因循辦去，政治永無進步的。各位過去沒有經驗的，固然應該研究，有經驗的，也要不斷地研究，老經驗也有時不合新環境；前天楊開道先生對我說山東河南各省紅槍會的情形，用紅槍會的招牌來號召民衆，一聲響卽可聚集很多人數；而各地做平民教育或鄉村建設等項運動的熱心飽學鼎鼎大名的人，號召力反遠不如他們。紅槍會裏面人物的學問，那夠得上和大名鼎鼎的學者相比？但是他們能夠迎合民衆的心理，民衆對他們自然信仰服從。一般研究平民教育鄉村建設的人，一番熱誠想爲人民謀福利，自己以爲有很好的方法，但不明白民衆的心理，所以費盡心力而不能使人民跟着他們走。可見許多事情，在書本

裏很難找出辦法，非是就實際情形用心研究不可，

第三、對於各種法規，要繼續用心研究。本省一切施政，許多是創造的，常在改進之中；也許在年頭頒布的法規，不到年尾已有改變。因爲當着各種事業創始的期間，各種辦法，免不了有想不周到及規定不完備之處，施行時發覺有窒礙或不妥，便要改善；在訓練班最初所教的法規，也許到現在有些已經廢止或更改了，各位此後對公報發表各種新法規，隨時注意；否則恐怕有許多事辦起來，與政府的意旨不符。

第四、是用人問題。照現在的規定，縣政府的職員，除秘書科長皆由省政府委任外，其餘科員辦事員，是由縣長任用然後呈報省政府備案。這種辦法，我覺得需要改變，因爲縣長有權用人，往往因受牽制，不能審愼選擇，因材器使，所用的多是家族或親戚。一個縣長奉委之後，習俗上不免有許多親戚宗族來求差事，做縣長的，旣有用人之權，情面上當然不便推却親友的請求，所以不能按照標準自由選用；如果受法令規定的限制，使其不能隨意用人，或者可以免除此種弊病；親戚朋友并不是絕對不可用，有能力操守的，一樣可用；我們出來担負國家人民的任務，應該把自己的任務完成；倘若用了一班無用的人，不但不能幫助自己，也許他們還要藉勢作惡，做出壞事，則不獨連累個人，而且誤及公務。我想如果各縣的科員辦事員，統統要經過省政府核定才得委用，照這樣改變，也許於縣長有益，否則縣長很難拒絕親友的請求，不得不破格委用，後來所用的親友做了壞事，自己要按法懲辦，又覺得對不起親情；若不懲辦，自己又受着枉法

的罪過，所以從前那種辦法，在縣長有很多不便的地方。我們知道，政治辦得好不好，以用人當否爲斷。我們試看各個興盛的國家，其政治領袖很少親戚宗族的幫忙，多是靠志同道合的朋友盡心協助。一國如此，一省一縣亦何莫不然！就事實說，從前的縣長聲譽不好的，多數因爲親戚弄壞。這種事實，各位也許比我知道更多，想除掉這種毛病，一方面要由政府把各縣用人辦法改變，一方面要各位自己注意。

各位將來出去負責，應該注意的事很多，現在祇提出最重要的幾點；今天難得許多來賓參加，我要乘此機會，請葉總參謀長，省黨部黃委員，朱院長，及各位教官，對於學員多多的訓示。

會計制度與行政效率

民國二十四年一月十二日廣西會計人員養成所開學典禮派雷廳長代表訓話

想國家財政修明須先有良好的會計制度——增加行政效率須用錢得當時間經濟——有治法尤貴有治人——欲會計當端賴會計人員之養成——努力學問及事業

想國家財政修明須先有良好會計制度

方才聽見所長報告，知道這個會計人員養成所開辦的原因。現在我再就省府的用意大略說一說，先頭張所長已經說過，大凡文明先進的國家，他國內的財政一定很修明。想財政修明，必須有會計人才，爲施行此種財政制度的工具，這個意義是很得當的。試把各國財政書籍檢討一下，便可得到一種證明。從前我初入學時，讀過財政書，這種書是由代議制度而來，關於代議制，大家都要仿傚英國，因此這種制度是由他產生的。英國代議制的機關，便是國會。國會是怎樣產生出來的呢？是英國人民對於英皇室的君權，想加以限制，不給他太大，定出一種憲法來，給政府與人民大家遵守，用意是限制無限的權力，使由人治的政治變爲法治的政治，最大的理想，便是想達到這個希望，他努

力的地方，都是重在法的作用，最重大的關鍵，就是要國會掌住君主的荷包，這是怎麽說法呢？在英國未有國會之前，英國君主對於國家財政的收入，簡直是他個人的私產，拿來招兵買馬也好，供他逸樂的種種消耗也好，怎樣用法，都是由他支配，用盡了，再向人民搾取，後來英國人民見得這樣的無限誅求，非加以限制不可，所以，經過了很久的醞釀，就產生了國會制度。自從有了國會之後，凡要向人民收稅，便須要經過合法的手續，他們有一句口號：「無代表，無賦稅」；因此有了代議制的國會，遂把皇室的私產回歸爲國家的公產，除了皇室有一定的支出之外，其餘一切支出必須有預算由國會通過，凡非預算列有者，便不能開支。對於各項支出，均有所限制，不像以前可以隨時重征暴斂了。再進一步說，凡是財政部分一切數目，都要向國會報告，收入若干，支出若干，差額若干，必須造出一個决算來。一收一支要根據預算，結果的數目也要由决算案通過，人民才能承認，這就是掌管政府荷包的方法。這個方法的大關鍵，就在有一定的會計制度。故此想國家財政修明，必須先有很好的會計制度，這是一種顯著的證明。

增加行政效率須財政修明

自歐戰之後，代議制不像從前那麽令人讚同了，現在有許多國家是主張集權，把國家的權力集中在少數人或一個人身上，但無論是代議制或集權制，現在的政治都有一種共同的重大要求，就是想行政效率盡量增加。在政治上求增加行政效率，必須有兩個要

素：(一)開銷須合於經濟原則，所謂合於經濟原則，并不是不用錢，而是要用錢用得其當，不止是要用得其當，還要一個錢當作兩個錢用，或者一個錢當作十個錢或一百個錢用，換言之，就是用最少的錢得到最大的效果。(二)是用最少人力，最短時間，得到最大最速的成就。有了這兩個要素，一個是用錢得當，一個是用力用時得當，政治的設施，便可得到一種很大的效率。但是，其中最不能缺少的，還是財政修明。

欲財政修明須有會計制度及養成會計人員

以財政部去掌管政府的荷包，對於執行財務的人，該有一種訓練，不斷的訓政。因為中國古書也這樣的說過，『有治法尤貴有治人』，又說『徒法不能以自行』，可見徒是有人或徒是有法，都是不行的。如果單是有人而無法，就各有各的意志，不知照那一個的意思去辦才好，所以必須有法去把各個意志整齊起來。有法無人，縱使制度怎樣好，也無人去執行。足見制度之外仍須有人，人外還須有法。不管是採代議制，或非代議制，總之想求行政效率增加，必須財政修明，欲使財政修明，重要條件，就是要有會計制度及會計人員之養成。

本省會計之定制及育才

關於本省過去的財政情形，黃廳長曾經屢次提示過。就我們所知道的，一省的最高

財政機關，有財政廳，是在省府指揮之下辦理財政事務，近來因爲要使一省的財政在確實基礎下發展，所以想施行一種會計制度。因此先有會計委員會之設立；除了設立會計委員會之外，又想使這制度不致成爲具文，所以注意到會計人員之養成，於是特設這個會計人員養成所，委定張心澂先生擔任所長。這是省府創設會計人員養成所的原因。至於所內學員的來源，一種是調各機關的現任會計人員入所補習，一種是省會各機關的公務人員，抽每日工餘的時間加入夜班，還有一種是在各地招考來的學生。

希望努力學問及事業

省府招集這一班人來施以會計的訓練，用意就是想使財政修明增加行政效率。希望各位能夠體諒政府這點用意，大家努力學問和事業的成功。這一點又是政府對於諸位的無窮希望！

會計與建設

民國二十四年二月十六日在省府禮堂對會計人員養成所員生訓話

整頓財政一是防止舞弊一是防止虛耗——防止舞弊就是澄清政治的工作——防止虛耗就是增強建設的力量——整頓財政必要從建立會計制度着手——徒法不能以自行——樹立健全會計制度非訓練人才不行——本省會計制度的砥柱——增加建設力量的中堅份子——將來職務的高下全靠今日的努力

各位學員學生：

會計人員養成所開學以來的情形，我曾經聽張所長談話，大概在教的方面：各位教員雖在百忙中，都是非常的熱心教，解答各種課題極為認眞詳盡，這是很難得的。在學的方面：各位學員學生也多勤勉向學。這次會計養成所的學員學生，大約可分為三類：一部份是自動參加的，自願來學的，當然事前立下志願，想學得一種技術。那末自然肯下苦功，一部份是政府以命令調來的，這都是各機關現任的會計人員，為着增加他們的工作能力，也自會專心致志的去學習，一部份是招考來的，因為很艱辛才能夠考得進來，當然奮志向學。這樣的情形——教員「誨人不倦」，員生「好學不厭」——是很值得

我們高興的事，這也無負政府開辦這個養成所的本意。我們須知道，政府為什麼要設立這會計人員養成所呢？單簡講一句：我們要澄清政治，實行建設，就要整頓財政；想要整頓財政，就要從樹立會計制度入手；想建立會計制度，就先要訓練會計人才；想訓練會計人才，所以就創辦這個養成所，這句話有引申之必要。

第一、整頓財政的意義。

我們時常聞「整頓財政」這句話，這句話有什麼意思呢？大約含有兩層意思：一方面是防止財政上的舞弊，一方面是防止財政上的虛耗。這兩條件，驟眼看來，是消極的；然而，這也是積極不過的，因為防止財政上的舞弊，就是促政治清明；防止財政上的虛耗，就是增強建設的力量，這話怎樣說呢？

國家的收支，數目浩大，名目繁多，經手的人員各級各地各種品流都有，難保沒有流弊。其實政治上的舞弊，多和政府的收支有關係的。所以我們如果能夠預防與消除財政上的弊竇，政治上的舞弊當然大減了！政治當大見清明了。故此說整頓財政，就是澄清政治的工作。

我們知道，凡百建設，非財不行。但是如果財政的濫用不能夠防免，則有用之財，耗在無用之上，有用之事，反無款興辦，結果必至百廢莫舉，談不到建設。想建設，必要防止國帑的濫用。故此說，防止財政上的耗虛，就是增強建設的力量。

第二、會計與整頓財政

本省年來努力於建設，努力促進政治上軌道，所以整頓全省的財政，久具決心，近兩三年來，曾經想了很多的方法，用了很大的力量去整頓，但是仍得不着好的効果，這原因，就由於會計制度未曾樹立。一個政府，如果沒有精密的會計制度來整理收支，則財政的眞相無由明白，而漏巵難免。但如果有精密的會計制度，則在有條理的記載與統計之下，一切徵收和度支的情形，可以像一幅圖表這樣明白，而弊竇無所遁形，虛耗易於發覺。故此管頓財政，必要從建立會計制度着手。

第三、會計與建設

綜合上面所說，會計制度直接的任務，是在於防弊；間接是負起整頓財政之責任，負起促進政治上軌道的責任，負起增强建設力量的責任。這樣會計在我們整個建設過程中，是居在很重要的地位的。

第四、本省會計制度經過籌備

因爲會計制度既是這樣重要，所以本省老早就着眼來建立。去年張所長等到廣西，，就成立了一個會計委員會，這個委員會，一方面整理現行會計法規，一方面擬定了訓

練會計人才的方案。古語說：「徒法不能以自行」，所以「人」與「法」要并重的。如果沒有「人才」，「法規」祇是具文罷。例如：從前省政府也經實施過審計制度。當時將審計自財政廳劃出獨立，特別用了很多人來辦理；但結果是白費了精神和金錢，因爲根本上，各機關所呈報的單據賬目，就很難於信用，縱有精密的審計，也毫無用處。過去也頒布過會計條例，但也因爲下級機關缺乏會計人員來執行，同樣得不着效果。根據過去的經驗，爲樹立健全會計制度起見，我們知道非訓練人才不行，所以就創辦今日的會計人員養成所。

第五、會計人員的責任

會計制度既然這樣重要，本省籌備建立會計制度，又經過許多努力，然則會計人員任務之重大，可以想見了。各位學員學生在這裏修業，政府對於各位的期望，是很殷切的。政府希望各位，把這種技術好好的學成，將來直接做本省會計制度的砥柱，間接做增加建設力量的中堅份子。各位要毋負政府的期望！

本所的成立，是不容易的。張所長和各位教員，在未回本省以前，在外面都已經有了很好的職務，但他們都是具有推廣新科學的理想，他看到廣西省當局，有心把廣西做好，所以很願意將他們平日所研究的會計，照他們的理想，在本省實現。我想其他各省，一定也有很多很好的會計人才。可是因爲事實上的阻礙，要想得行其道，是不容易的

。所以張所長等回到本省，是把他們的理想來參加本省的建設的。因此他們並不以爲本省工作忙碌，待遇薄少，反之他們更認爲工作越是忙，前途越有希望，越是能夠實現他們的理想。所以各位這次來學習，是很難得的機會，希望各位不要錯過這個機會才好！

第六，會計人員的出路

會計人材，在本省既然是這樣需要，故此是不愁出路的。就全省的政府機關來算，如民政方面的縣政府，教育方面的學校，財政方面的徵收機關金庫等，已經是需要很多的會計人員了；假使再供給人民團體，所需要的更加多了。這一期雖辦了五班，但是照所需要的，還差得多；所以各位將來修業期滿，只要成績不過於太差，總不會空閑的，因此各位不要擔心，將來有無職務，但要顧慮將來有了職務，能否擔負得起。所以在這修業時期，各位要切實下一番苦功，不可存着一種混資格的心理；要知道政府對於這方面是很認眞的。雖然因爲需要的多，希望造就一個就用一個，但平素不用功的，我們不能隨便付以責任。卽使現任的會計人員來學習的，將來成績如果不好，也不敢再借重的。關於將來會計人員的任用，都要經過張所長及各位教員的斟酌考慮，按着各位的成績，以作職務高下的準則。各位將來職務的高下，全靠今日的努力。這各位應切實注意的！

總括一句：會計人員的責任既是這樣重大，爲着建設成功，爲着政治上軌，爲着整

頓財政，爲着防止流弊，與及爲着各位自身的前途，各位都要本着「廢寢忘食」的精神，來下一番苦功！

辦理會計須打通環境難關方能盡責

二十四年七月十三日在廣西省會計人員養成所見習班學生班結業典禮訓話

人事要特別注意——有一團混賬在裏面——要和壞的環境發生衝突——和人妥協自己同混賬——將所在機關的混賬打倒

今天舉行會計人員養成所第一屆的學生結業典禮，我得參加很是高興。記得前次和各位說過：『要政治清明，先要財政有條理，財政怎樣才能有條理，根本要從整理會計起』。但要使會計事業辦得好，固然須要很適當的法令，而根本還是要很好的會計人員去執行才行。最近本省很想把全省的財政整理得很有條理，所以在會計上，一面從事於法規的修改，（從前會計委員會的全部精神，都用在此。）同時開辦會計人員養成所來培養會計人才，現在這兩部分工作，都已到了實行的時期——法規已改訂完畢，各位亦結業出來服務。

各位此後出去服務，任務非常重大，政府所企望於各位的，也極爲深重，各位將來，能不能完成自己的任務，能不能達到政府的企望，就要看各位對於職務怎樣去努力。我們很希望在第一批出去的，縱然不能馬上達到完滿的要求，也要達到七八成的才好。

本來想把全省的會計走上軌道，不是一件容易的事體，（如果是容易的話，也不須費許多人力和時間來整理法規，訓練人員了。）要費許多力量才能達到。過去對此已費了很大的力量去準備，相信從今天起，就要開始一步一步的做去；其中解決各種困難問題，雖不完全在各位身上負担，但至少也須分担。要想盡到此種責任，當然要有相當的技術。各位受訓練的時間雖然很短，但各教員對於各位都是很熱心的教授，我相信各位在技術上是有相當的造就。剛才張所長報告入學的學生，多數都能結業，不及格者只有一二人，這是在其他學校中很少見的事，我相信此種成績，是十分眞實的，因爲現在張所長就是省府會計處長，他在全省會計事業上，負有很重的責任，各位是由他一手教出來，又是由他一手用出去，假若內中有不勝任職務的，這是他自己的責任，所以對於各位的分數，應該不會隨便給。因此我們就各位結業的成績來看，各位是得了相當的技術的。不過各位出去負職務時，要想將自己的職務做得很好，除了技術以外，在人事方面還要特別注意。我們往往看到有些有很好的學問和技術的人，同時又是担負很適當的職務，然而所處的環境很壞，自己一人要公正的去做，有時四面八方都和他爲難，以致弄得無法應付。我們現在要把全省的會計走上軌道，就因爲過去的會計沒有走上軌道。過去會計爲什麼沒有走上軌道？就是如王占先生所說的，有一個「混賬」在裏面，所以要想今後的會計做得很有條理，走入軌道，就要和這壞的環境發生衝突。這時，如果應付不好，就無法衝過，既然衝不過這壞的環境，自己的責任就不能達到。對於這點，也許張

所長和各位教員已經對各位說過，但這是一件很困難的事，又不是在書本上可以學得來，全憑自己的天秉，到了某種環境才能決定怎樣去應付。現在本省所屬的機關很多，第一屆結業的學員生，大多數都派往省府所屬的各機關中去，這些機關的長官，多是想做好的，不想做好的恐怕很少數。但在同事中，就不一定個個都想做好，會計人員與各個同事，職務上多有關聯，此時如果同事中有希望「混帳」的，那就要留神應付。因為此時若和他們認真，勢必要和他們衝突；和他們妥協，自己又一同「混帳」怎樣才能打通這種難關，就要看自己的應付如何。我們時常看到有很好的人，職務也適當，但因為無法應付這種情形，以致不安於位，這就個人說，同事中合得來則留，不合則去，原無大關係，但就整個來說，政府派你出去，是想要你做好，現在因你不能應付，而達不到政府的企望，這是不應該的。所以今後各位出去，如果遇到這種事體，應該設法打通，此點盼望各位努力，能打通此點。換句話說，個個都能將所在機關的「混帳」打倒，才能將帝國主義及軍閥打倒。希望各位對於王先生今天指示各位的話多多的回味一下。

衛生行政幹部的社會使命及應有的修養

二十四年十二月十六日對醫學院員生訓話

要行新政治造成新社會要有新計劃及新人才——中國社會改造的正確途徑是三民主義——民族爭生存身體健全是很重要——不患無位患所以立——民衆生活狀況風土氣候也該注意——改造新社會人人有責——充分發揮互助精神——少說話多做事

戈院長，各位教職員，各位學生：很對諸位不起，醫學院成立很久了，我也常常經過醫學院的門口，幷且也來過院裏，可是始終未得與諸位集合一起談過話，這次和諸位談話可以說是第一次。醫學院在本省是創辦的，凡創辦的事，很難卽時臻於完備，使大家認爲滿意，醫學院也不能例外。我知道有許多人對牠不滿意，就是戈院長以及諸位教職員一定也不認爲滿意的。當然，這不滿意的現象，不易立刻除掉，但我們總應設法把牠一天一天的減少，而一天一天增進些滿意的現象。本來，人類是向上的，對環境不會滿足的，現在的不滿足，將來達到了，又會有更深一層的理想在，仍然不會滿足。這向上的心理，是好的不是壞的，我們要使牠有正規的發展，如果我們什麼事都滿意，那就什麼事便不會求進步了。大家現在對於醫學院的不滿意，應該加以體諒，但學校當局及

政府，應努力使之滿意不宜諉卸責任。

醫學院在廣西是最高學府之一，本省的財政很困難，在建設的進程中，有許多事想到了，而未能舉辦的，很多很多。爲什麽政府決意先辦醫學院呢？就是覺得本省的醫藥衞生事業很重要，而醫藥人材很缺乏。所以，爲了要養成醫藥人才，以適應本省當前迫切的衞生事業的需要。當然，醫學教育便不容緩辦了。

中國的政治，我們相信，决不是依照現時這一套，所能應付下去的，假如我們對中國的政治，要求其能夠有希望的話，非把社會根本改造過來不可，要創造一套新的政治，改造成新的社會，同時要有一個新的計劃，幷且要預備一批新的人才，然後這新的計劃，才有實現新的可能。但我們將來希望中國改造成一個什麽樣的社會呢？就大體上來說，將來中國的政治，必定要趨向於社會主義這條路，所謂社會主義，就是與個人主義對立的，換句話說，就是一切福利，要以大衆爲對象爲前題的。所以諸君切不可抱個人中心主意，我們曉得，社會主義的辦法很多，比如蘇俄，也是實行社會主義的國家，不過蘇俄有蘇俄的辦法，將來中國要向着社會主義的一條路走，便應當有中國的一套辦法。因爲一國有一國的歷史和環境，所以一國有一國的辦法和政策。將來我們中國就是採用社會主義，也許有些地方與蘇俄相同，但絕不是蘇俄整個的一套，絕不能盲目的模仿。現在我們中國的環境迫成這樣，全國的智識份子，大家對於國家的病源，已經有了一個共同的認識。並且認識到中國社會的改造，其正確途徑，就是三民主義，不過三民

主義只是改造中國社會的原則，除了原則外要改造中國社會，第一，還要有新的計劃，其次，還要有新的人才的準備，是多方面的。醫學人才，可說是其中很重要之一，因爲一個民族與另一民族，在世界上爭生存，很重要的是身體的健全與否；而身體健全與否，又是與醫學有重大的關係，關於這點，想必諸位一定有很深切的瞭解和認識的。

我們本省人的身體，是不是健全的呢？我們知道，幷不十分健全。總司令部舉行兩次徵兵，各屬應徵的兵，身體檢查的結果，大多數不能達我們的要求，第一，新兵體格合於中央規定身高和體重的很少，其次，合規定年齡的壯丁，檢查起來，除了身高體重不合格之外，更有患各種疾病的，多數不合格。由此，我們知道，本省人民的體格，幷不十分健全，這不健全的原因，或是由於過去對於個人衞生，及公共衞生不甚注意，或是對於飲食中的營養素不夠，凡此，都是民衆身體不健全的原因。一個人的身體和精神好不好，固然影響於個人的事業，積多數人的身體精神好不好，便可以判斷國家的前途。我們今後要希望改造一個新的社會，醫學人才，又怎樣能夠不積極培養呢？

還有，在那新的社會裏，很多事與現在的舊社會多有不同的，以醫學人才來講，現在的一般醫生，都是自由營業，將來的新社會，便不容許了，一切醫生，都應該由政府派與職務，政府規劃出整個的衞生方案，交他們去執行，政府幷給予他們以相當的生活費，不准自由營業，而所有的醫生，都通通要在政府的指導下爲社會服務。所以，本省辦理的醫學院，與其他別省辦理的大學醫科，根本不同，也就爲此。其次，現在從一般

大學醫科畢業出來的學生，皆要賴本已去找求職業，如果找不到職業的話，馬上失業，而從本省醫學院將來畢業出來的學生，政府皆指派有一定的工作。所以，諸位絕對不愁將來畢業出來無職業，只愁將來有了職務而自己担當不了。廣西的人口，有一千三百萬左右，在這一千三百萬人口之中，醫生的分配，一定要許多，廣西的村，有二萬五千多個，鄉有二千五百多個，如果每村要有一個醫生的話，就要二萬五千人，假如縮小一點講，每鄉要有一個醫生的話，就要二千五百多人，所以，本省將來對於醫學人才需要很多，大家畢業出來，絕對不稍爲出路而顧慮的。

諸位學生現在是求學的時期，必定要努力求學，然後才能夠希望担當得起將來的使命。現在我再把諸位應該注意的事項，列舉幾點出來。

一、除了應該努力於醫學的課程之外，並且應該對於心理學予以注意。因爲一個當醫生的，與學別種科學的根本不同，必定要對於心理學有相當研究，然後才可以充分瞭解病人和社會的心理，方於醫學技術上，得到不少的幫助。

二、關於農村經濟學，有功夫也應該研究，因爲諸位將來出爲社會服務，多半分配到各地鄉村裏，絕不是在各地大都市，所以，對於農村經濟學有了研究，將來置身於農村的環境中，一定有很多應用得到的。

三、本省各地民衆生活狀況，以及風土氣候，也該有相當的注意。我們在前面說過了，本省民衆的體格，還不健全，并且各種風土病很多，所以我們對於各地的民衆生

活狀況，以及風土氣候，有了相當注意，然後可以意識到民衆身體的不健全，究竟是不是食料中的營養素配合不好？是不是他們住的房子構造不良？是不是當地風土氣候不善？有了相當的研究，將來便可以替他們想改進的法子。

四、諸位是推動本省衞生事業的幹部，對於創造新社會的觀念和目標必定要充分的認識清楚，然後可以希望肩當起所負的使命來。以上是今天我對於學生諸君想說的話。

此外，對於教職員諸君我也有幾句話想說的。

一、改造中國新社會，是人人都有的責任，諸位教職員，必須有這抱負，然後能期望諸位學生有這抱負。假如諸位沒有這抱負，不能以身作則，那末，還能期望到學生們嗎？

二、既然諸位應有共同的目標以負起改造新社會之責，爲了要達到這共同的目標，便應站在同一的戰線上，充分發揮互助的精神才行，絕不應該彼此分出派別。在醫生方面，對於派別的成見，似乎成了通病，常見甲校畢業出來的學生，每與乙校畢業出來的學生，彼此形成對立的兩個壁壘，這樣一來，還能合作嗎？由此我希望大家本着精誠團結的精神，去互助合作。醫學院從來無此毛病，以後希望永遠無此毛病。這是諸位應該注意的。

三、各位教職員，担負的責任，每一個有每一部的責任，而每一部份的責任，雖有大小不同，但各個人都應該在本己的責任內努力從公，絕不好批評旁人，也不必聽旁人

的批評。我們應該抱少說話多做事的宗旨，卽使見着旁人的不對，我們可以用友誼的貢獻意見，如果作不負責的批評，不但於公衆無益，而且於個人的道德也是有損，這點，也希望諸位注意。

歸結起我今天對諸位談話，就是，從闡述中國今日危急的局面，展望到將來的趨勢，我們深信要重新來製一套新的救亡圖存的計劃，必先廣爲培植各方面的新的人才才行。在這新的人才之中，醫學人才，便是一部份，諸位應當對於本己的使命，有深刻的認識和大量的努力！

會計人員應注意的三件事

二十五年一月十六日在會計人員養成所對第二屆結業員生訓話

執法者要有公正心——一方面要留意環境適合與否——眼光放大看到全盤行政上去——把不良的風氣轉移過來

張所長，各位教職員學生：會計人員養成所今天舉行第二屆學員生結業典禮。本所自開辦以來，對財務行政上多少收了些成效；我們檢討第一屆學員生服務的成績，知道他們對本省的會計有了不少的貢獻。恐怕大家都知道，要行政效率增加，非從財政整理下手不爲功！無論一省一縣，甚至一鄉一村都是如此。本省的政治，大體上說：全國比較起來還不至於落後，這都是因本省財務行政有相當清明的緣故。所以纔得不少省外人士的良好批評。今後，我們的政治要想比已往更臻良善的境地，一定要整理財政，要整理財政，非從會計下手不爲功！這個理由我想各位早已明白。現在各位所學的已經告一段落，今後分派到各機關去服務，有幾點應該注意的，我很想簡單的提出來說明。

第一、各位所担任的工作是會計，本來會計是一種呆板的工作，須確確實實照章執行，性質和司法官差不多，司法官最緊要的是守法，能否守法與人的品行關係最大，品

行好的固不用說，品行壞的就許有極嚴密的法律也不行，他們會舞文弄墨，在法律中作弊，中國的法律，彙集起來有很厚的幾本書，詳密極了！但執法者仍有不免時有出入，眼見耳聞，指不勝屈。所以，執法者要有公正的心，不然，光是有嚴密詳盡的法律也得不到效果的。會計與司法職務雖然不同，而其意味可說完全是一樣。所以要財政清明，各人要立心公正廉潔，不然光是靠精嚴的章則是不行的。我不是說惟獨會計人員才應注意這一點，其他的公務人員也要同樣注意，不過會計人員應格外注意而已。倘若各位只有良好的會計技術，乏缺了這點公正廉潔的精神，那就違反本府訓練的初意了。

第二、會計人員與執法官，固然都應守法，但宜注意的章則乃是應環境之需要而產生，法律也是一樣，環境變了，章則法律也應加以改善才能適用，所以大家一方面固然要遵守章則的規定去辦理，一方面仍然要時時留意環境的適合與否？譬如派你們到營業稅局去服務，你們就應該如剛才所說：一方面要遵守章則去辦理，別方面要留心考察原用之表册章程是否合宜？或許有什麼特別的情形，現行章則有那些不適合的！我們看清楚了之後，就可以報告上級機關，以便改善，如此辦事才易進步。這是各位應注意的第二點。

第三、會計的意義，從狹義說是管賬；從廣義說是要收支合理及經濟。按照現在收入，支配各項支出，支配得當則收效大，不當則收效小。當會計的人，應該把眼光放大些，看到全般行政上去，例如本省全年收入不過二千多萬元，各項行政經費如何支配，

才會發生最大的效力，這就要掌財政的胸有成算。雖然各位不是財政廳長，可不必管這樣大的事的；我的意思是希望各位無論任職大小都應有這種精神！就是派到縣政府去服務的，一縣也有一縣的財政範圍，一縣有一縣的財政計劃，全縣一年度最重要必須舉辦的是那些事？某項事該用全年度收入經費幾分之幾？那一件事是不甚重要？經費應配多少？可就現在的預算，拿來檢查批評一下，那一筆錢用得適當？那一筆錢用得寃枉？能夠抱這種精神去服務，然後行政的效率才會增進。過去本省雖極力整理財政，可是這種精神欠充分，所以由二十年一直到二十四年，這五年的省預算，沒有一年做得令我們十分滿意的。以後希望各級會計人員皆有此精神，留心一般行政，注意過去的決算，把不合的地方檢查出來，供我們作預算的參考；倘若能注意到這一點，我相信今後的預算一定做得比較滿意些，跟着行政也容易進步。

各位就分派出去服務了，我想得到應注意的是這三點。至於能否做到就要看各人的努力如何了。這一屆結業的人數雖很少，但所負的責任却不小，倘若能夠本着這三點意旨去努力，把以往不良的風氣轉變過來，我相信廣西的政治一定比現在更為良善。

國家出路與個人出路

二十六年七月一日在廣西大學理工農學院第三屆學生畢業典禮中訓話

國家社會有了出路個人才有辦法——我們應該走的是三民主義這一條路——我們以自衛自治自給政策來實現民族民權民生主義——數年來上下一心努力奮鬬的結果尋出建設正路——將來會不會失業要自己去担保——到社會做事務必要用服務的精神去作事——應用的學問還要各自努力——對人的學問尤其要緊

各位來賓，各位教職員，各位畢業同學：今天舉行畢業典禮當中，蒙許多來賓指教我們非常懇切的話，希望同學諸君，切實去體會，來賓中，有好幾位提到你們的出路問題，這個問題，是很普遍的，無論那個大學的學生，都有這樣感覺，有些在未畢業前，已託師友代爲介紹去找尋職業。我在省府，每屆學年將要結束的時候，便紛紛接到各大學校長的介紹文件，替他們的畢業學生，找尋出路。我想政府每年培養了這樣多人材，假使沒有好好地去安置他們，那麽，政府學生兩方面都要受到損失。所以大學生出路問題，實是很重大的，各種刊物，都時常在討論着，各位同學關於這個問題，想必也要問一問我，今天，趁此時候，我把這個問題，不待你們來問而先行答復你們。

說到出路，如果只爲一個人求出路是不行的，因爲個人不能單獨的在世界上生存，所以也簡直可以說個人是沒有出路的。我們必先求國家、社會有了出路，然後才有辦法；國家的出路，非止一條，好像從梧州到桂林去一樣，無論是坐船、坐車、坐飛機、走路，都可以到達，國家的出路，也是這般頭頭是道，但某個國家應該走某一條路，才最適宜，其中便應有所抉擇，比方日本走得通的路，在中國用起來也許不合算；意大利，英吉利走得通的路，在蘇俄未必就相宜。現在有很多國家，已經得到了出路，而中國廿餘年來還在摸索，外國所謂好制度，中國試驗過的不少，結果好的少得很，有很多人因此而陷於煩悶，或悲觀。在表面上看，關於中國出路，似乎不成什麼問題，儘可在人家已經走通了的隨便選一條來照樣走去就可解决了。然而事實上並不盡然，歐美有很多國家，向着資本主義的路走去，已得到相當效果；蘇俄向着共產主義的路走去，也得到良好的收獲，這是現成的兩條出路——資本主義，共產主義——那麼中國是否應就當中選一條呢？我以爲這種便宜，我們佔不得，這兩條路，中國都不應該走。爲什麼呢？因爲資本主義雖有可使個人盡量發揮天才，盡量享樂的好處，同時也就發生那天才高的人只管壓迫天才低的人的壞處，以致弄成貧富階級，頗相懸殊，社會不平，因此而紊亂起來，結果，窮人既不能得到麵包，而富人也萬難安枕。我們既然曉得資本主義有這樣大的壞處，我們便不應該再蹈別人的覆轍。再講共產主義，共產主義主張廢除私有財產，各盡所能，各取所需，沒有什麼貧富的階級，這是很好的一個理想；但蘇俄以十餘年來努

力的結果，費了很大的勁，雖這理想，尙屬很遠；中國幾千年來，人們自私自利的思想很深，改變不是短時間可做得到的，卽勉強行之，社會一定紊亂，可見資本主義和共產主義這兩條路，在中國總是不頂適合的，頂經濟的我們應該走的是三民主義這一條路，雖容許個人有私有財產，使個人天才發展，而同時施行節制資本平均地權的辦法，不至天才發展造成許多大資本家大地主，讓成社會的不平，雖不實行共產，而大企業必歸公營，造成國家資本及公共財產，漸次改變社會組織，使人人倚賴家庭倚賴親朋之程度減少，倚賴國家及倚賴公衆之程度漸漸增多，無階級鬥爭的慘酷，收社會主義之實效，所以說中國唯一的出路，便是三民主義。

本省近數年來的設施，按照「建設大綱」的規定進行，將軍政時期，很快的結束，使治安良好，秩序安定，便急急實施訓政，幾年來都是做訓的工作，所以上中下級幹部很忙，民衆因爲受訓，也一樣忙，我們以自衛自治自給政策來實現民族民權民生主義，訓的結果忙的結果如何呢？抗日精神和民族意識的普遍提高，民衆組織民衆軍事訓練的日趨嚴緊，這是自衛的情形。民衆經組織經各種訓練之後，對於政治已有粗淺的準備，可使漸次踏上憲政路上，開始自治，使其自己管理自己，所以去年年底，命令各村各街，每月舉行村民大會或街民大會一次，處理本村街應興應革事項，行之幾個月，有許多成績很好的，不久可進一步舉行鄉民鎭民代表大會，漸進而開縣議會及省議會，在本省看來都不是難事，都不會有壞結果，民主政治，必可確然樹立起來，這是自治的情形。

各種實業，如農林、工業、商業、鑛業、交通、金融等項，一面扶植奬勵民衆發展，一面將大宗企業歸之公營，尤注意督促村街鄉鎮努力創造公共財產，以造成經濟組織的政治組織，所以公私生產，頗爲發達，已由每年千餘萬的入超變爲平衡而出超，這是自給的情形。自衛很確實，政治上軌道，經濟趨發展，所以各種事業，日有增加，需用人才，漸覺不足，卽以最小的村街而論，需要管理村政的村長，担任教育的教師，管理村倉及公共財產的理財人員，担任軍事訓練的軍事人員，將來還要設管理全村全街的衛生人員與及其他種種人員，爲數已經不少，再推而上之至於鄉鎮縣省，事業範圍更廣，需人更多，此外私人及團體所辦的事業所需的人才，尚難數計。這回本校理工院農學院畢業僅僅百零九人，省政府早經分派淸楚，尙有數處請求務必派給數人，何以供不應求，因爲數年來上下一心努力奮鬥的結果，尋出建設正路，諸事事業勃興之故，否則又何能避免畢業卽失業的痛苦。

各位學生生活今天告一段落，明天就要出社會去做事，服務的機會，已經得到，但是將來會不會失業，那就非別人所能担保，要各位自己去担保了，自己保障的方法，我可以貢獻幾點：

第一、社會上好罵公務員爲官僚，官僚和非官僚如何分別？官僚只是照例辦事，只求無過，不願多費精神，把事做得更好些，目的只要按月領薪；非官僚則不然，凡事都肯盡責去做，從前不好的，要從我手裏改好，已經好的求其更好，至於待遇的高不高，

却不成什麼問題。各位出到社會做事，務必要用服務的精神去任事，使得社會，離不開我所辦這種事業，使得這種事業離不了我個人，這樣，你的職業便永遠有保障了。

第二，大學僅僅能教人以一些門徑，應用的學問還要各自努力，千萬不可自滿。各位現時所學的理工農鑛，都是些對物的學問，這些學問，因各人經驗少，應該向有經驗的老農工頭工程師多請教，同時要努力去探求。此外，對人的學問，尤其要緊，假使你對物的學問學得很好，可是你對上級，對同事，對自己的下級，不能應付，不能和洽，不能合作，那麼，你縱有本領也必難安其位的。故對人的學問，即是處世的方法，怎能不加注意！我們待人接物，要非常和藹誠懇才對，我常常看見有許多很好的工程師，弄到失業，最大的原因，就是他們對人的學問太無修養了。大家能注意以上兩點，我相信這次畢業的人數雖少，將來散佈於各處，所發的力量很大，不獨個人有出路，就是國家民族也有出路了，這是我對於各位的願望和勉勵。

軍事訓練的重要意義

二十六年八月二十五日在公務員第四期軍訓結業典禮中訓話

組織的訓練——紀律的訓練——犧牲精神的訓練

總司令，各位來賓，各位同志：——

今天，公務人員第四期軍事訓練舉行結業典禮，訓練期中，我沒有功夫親來視察。各位訓練的情形，據教官的報告，大體上各位尚能遵守紀律，服從長官，請假的也少，這一點是比較前期好的。不過，教官調動多些，功課不能連貫下去，但各位尚能熱心研究，故成績還不錯，這一點是值得欣慰的。

軍事訓練的意義，各位學員應該知道的。社會上一般普通人士，往往認識不清楚，以爲軍訓的主要意義，不過上操場學些學術科而已；其實，上操場，不過練習些使用兵器的技術而已，還有幾個重要的意義；

(一)組織的訓練，軍隊組織，最稱嚴密，系統分明，無論人數如何多，照軍隊組織起來，就成爲一個嚴密的團體，可以發生出一種力量。學過軍事訓練的，在社會上許多地方可以應用，舉一個顯明的例：鄉村中土匪擾亂，學過軍事的，可以將鄉村的壯丁組

織起來，防禦匪盜；又如修築公路，某段由本村負擔，學過軍事的可以將本村的壯丁組織起來，分配工作。做什麼事都要有組織才可以，受過軍事訓練的，有了組織的方法和能力，出社會去隨時都可以應用。這是軍事訓練第一點重要意義。

(二)紀律的訓練，紀律是軍隊的命脈，無論學術科是如何的好，沒有紀律也無用的；倘若紀律很好，即許學術科差些，也還可以支持，不致失敗。如果一個社會個個人受過軍事訓練，社會上的秩序就可以維持，擴大到全國，一般國民皆受過軍事訓練，全國人民皆能奉公守法，遵守紀律漸漸養成習慣，譬如圩市集會，普通都是零亂毫無秩序，擺物也無規定，要買一件東西，非全墟走遍不可！若是有紀律的，墟市的秩序很好，時間也不用浪費了。受過了軍事訓練的，集會起來很有秩序，對國家法律又能遵守。大家養成了奉公守法的精神，對國家民族的復興關鍵很重大！故本省要普遍的實施軍事訓練，公務員有公務員軍事訓練，學校有學生軍訓，民衆有民團訓練。這是軍事訓練第二點重要的意義。

(三)犧牲精神的訓練，凡是任何職位，做什麼事，都要有犧牲的精神，拚命的苦幹！平時不肯犧牲，一切建設無從建立，戰時不肯犧牲，勝利無法得到；平時沒有犧牲精神，應辦的事無法做得好。這一點在軍事訓練中也是一個重要的要求，這是軍訓第三點重要的意義。

上列三點意義，如不明瞭，即不明瞭軍訓的內容，上操場，不過是軍訓的一部份而

已。第四期公務員軍訓的時間很短，各位應該接受到這種精神，尤其在國難嚴重的今日，更要具有組織的技能與犧牲的精神，有軍事學的常識與養成守紀律的習慣。各位得到這些基礎後，就可以盡量的在社會上應用。有機會與敵人拚命時，也用得着。今天我們訓練的工作已經完畢，以後是應用的時候了，現在是最後一次，我想貢獻給各位的，就是這一點。

訓練新人推行新政

二十六年九月在廣西縣政公務員政治訓練班第七期開學典禮訓話

舊式頭腦做不來新事業——我們要改成一個世界上尙沒有相同的三民主義的中華民國——公務員須養成新的信仰新的精神——建國工作是——動的——積極的——建設的——辛苦的——革命建國的訓練——縣政無良好基礎建國無由完成——縣長以下職員品德能力尤不可忽——行動上的訓練——智能上的訓練

廣西縣政公務員政治訓練班第七期，今天在省政府　總理紀念週中同時舉行開學典禮，訓練開始，特把應注意的事，告訴各位學員：

第一、公務員須訓練的原因，我們中國，已經老大，非從新改造，必至滅亡，猶之房子已經老朽，不拆來改建，必定崩倒一樣，我們理想中改造後的中國，是格外一種樣式，不是從前一種舊樣式，建立中華民國，應從新訓練一批從事建立的人，因舊式頭腦，絕對做不來新事業；民國成立廿幾年，內容較前清，改不了多少，其重要原因，實在這點；中國對於外國制度，試驗多回，都不成功，其重要原因，亦在這點。現在不少的官吏，頭腦仍然是前淸那一副，精神仍然是前淸的一樣，辦法仍然是前淸那一套；以這

些人來建立民國，何能成功？以這些人來推行新政，安得不失敗？當皇帝專制家天下的時代，中國所有的人民土地，都是皇帝的私產。當時的政治，最要緊的是：地方太平無事，人民照常納稅，其他可以一概不問，所以稱爲好官的，要能政簡刑清，與民休息，坐治臥治，多事不如少事，少事不如無事。這舊式政治的精神，在從前，中國自己是個强國，周圍的國家，都不如他，地大物博，自己樣樣都有，別國不能用經濟侵略來剝削他，關起大門，家內無事，的確可以安然過活，無事多求；即使偶然有一兩次被人打進來，像元朝，像滿清，又因爲這些民族的文化，比我們低得太甚，不僅是亡不了中國，反而被中國將其同化。中國人民更自信可以永遠不亡，將滿清變民國，與元朝變明朝一樣來看；以爲政治，仍然可以照舊時那一套演下去。這種觀念，這種精神，如果不澈底改變，無論有何種良法美意，交這些人來施行，結果仍然會變成其頭腦中那一套的，好比要鄉下的舊式廚子辦洋餐，要鄉下的舊式泥水木工起洋房，結果必成爲非驢非馬的洋餐洋房，或者反比不及老老實實的中餐，及中國房屋。照上面說來，中國不改造，決會被文化高過我的國家滅亡，是無可懷疑的了。究竟我們改變成那一樣的國家呢？我們並不要改成資本主義的英美，並不要改成法西斯蒂主義的意大利，並不要改成共產主義的蘇俄，乃是要改造成一個世界上尚沒有相同的三民主義的中華民國，今日的英美意蘇諸國，雖然强盛，仍然不安。三民主義的中華民國完全造成，纔是世界上最安樂的國家。這個國家，在國內，既無資產階級專政或無產階級專政的政治與不平，亦無資產階級壓

榨無產階級或是無產階級消滅資產階級的經濟上不平，對國外，既非欲蹈現在帝國主義者的覆轍，恃強凌弱，且進一步，要幫助弱小民族起來獨立，所謂濟弱扶傾，所以三民主義的中華民國建立成功，在國內可再無革命發生，在世界決無人猜忌畏懼，祇有相親相愛，漸進大同。以後當公務員的，必須明瞭這種主義，養成一種新的信仰，新的精神，再灌輸以科學的政治智識技能，方可擔當建立民國的工作。這種工作，是動的，積極的，建設的，辛苦的；不是靜的，消極的，維持現狀的，安逸的，參加工作者的態度，應該是披荊斬棘的開路先鋒，不應是安富尊榮的官僚。如何能養成這種能度，必須施以革命建國的訓練。我們的訓練班，就是本這種主旨而設立的。

第二、縣政公務員的訓練，縣為自治單位，為國家的基礎，縣政樹立不起良好的基礎，則建國必無由完成。尤其是在訓政時期，縣政工作，最為重要，最為繁難。縣長固須得人，縣政府祕書科長科員，亦須確能輔佐，不然，僅是縣長一個人好，亦辦不了的，縣府佐治人員，普通有兩種弊病：其一、為操守易壞，近年的縣政府，大體上雖比從前清明，然而作弊的機會，仍然不少，有的不須自己尋門路，而會有人送上門來。縣府職員，薪水既薄，家累又重，機會一來，極容易搖動平日的操守。並且從前考績，祇考縣長，做得好與做得壞，考成都不到身上，遂往往不自愛惜。不特自己墮落，而且將壞主意慫恿縣長共同來做，或者蒙蔽縣長去做。所以往往有很好的縣長，也為這一班人所拖累，不得好下場。敢於貪污，不愛名譽的人，當然對於職務不會努力，不會想做好，

不肯切實負責，如果縣長以這種人來做輔佐，試問縣政有何法子可以辦得好。其二、爲技術太差，現代政治，日趨複雜，行政的分工，日趨專門，小至管理案卷，亦須有專門的技術，不然，亦不會辦得好。縣政府事務種類之多，儼然一小中央政府的縮影，各科職員，如果沒有相當的技術，縱然縣長個人能幹，諸事亦難辦得動，必至一切法令，到縣便會停止，甚至弄出與上級政府意旨相反的結果。所以欲縣政進步，縣長固須愼選，以下的職員，品德能力，尤不可忽。本訓練班所以繼續不斷的抽調考取來訓練。第一期望經過訓練的人，激發革命建國的熱誠，遠大其志向，高尙其品格，盡忠其職務，不以地位低微，而妄自菲薄，甘自墮落。第二期望諸習得相當的技術，以供職務之所需。二者並重，皆不可忽，望各知所勉力。

第三、受訓中的注意，本班訓練內容有兩部份：一爲行動上的訓練，一爲智能上的訓練。

行動上的訓練是甚麽？便是起居上課表所規定的工作，每人每日，必須確實遵行。表中絕無難行的事，然而正因不難，往往容易輕忽，而不留意遵守。並且一當學生，便有學生習氣，年紀雖長，亦免不了。遇到沒人管的時候，便會鬆懈放蕩起來。各人都是管人的人，出去要作人表率的，望各自尊重。勿靠班內官長監督，然後循規蹈矩。在課表上各種行動規則，如果不能實行，則由社會上帶來的壞習慣，永遠不能除，守時間、守秩序、守紀律、整齊、清潔、嚴肅、確實、敏捷等項，永遠不能養成，這些壞習慣除

不掉，好動作學不到，縱有學問，亦辦不出好事。所以行動的訓練，要特別各自留意。

智能上的訓練，有各組共同的課目，有各組特殊的課目，時間頗短，門類甚多，各自務須注意修學的方法；各科有先發講義的，務須先讀，聽時注意於難解之處；有沒有講義的，聽時須筆記其要點，講義務須圈點，聽講務須筆記。講義及筆記，教育長、教官、隊長，均應隨時檢查。至於各科之中，有些純粹屬於技術的，頗覺枯燥無味，聽之容易生厭。然而這些正是最切實用的科學，比之講理論有趣味的科學，更應用心聽，多練習，如果忽視，將來臨到應用，就會做不出來，必致後悔。

行動與智能，同等重要。如果智能好而行動壞，這種人根本不能任用，行動好，而智能差，亦爲無用之人，亦不堪用。所以將來結業評判成績，兩種都要參酌的。

本訓練班開辦的用意，在澈底改換一般公務員的腦筋，培養一般公務員革命建國新精神，接受行政上的進步技術，便能担當得起建設廣西的工作，達到復興中國的目的，任務重大，其各努力。

應該怎樣做人

二十六年十二月三日在百色各界歡迎大會演講

國亡了人民便同牛馬牲畜一樣——我們要做人先要把國家保住——把日本趕走後還要努力把中國建設起來——一切永遠落後生存亦無趣味——政府人員及全體民衆都要把自己工作量力去做——交通關係治安經濟文化各方面極大——水利關係生產至切——不慳錢——不惜力——不鬧意見

梁指揮官，黨政軍商學各同人，各界男女同胞：

百色這個地方，我從前在軍隊服務時，曾經駐紮過幾個月。第二次來百色，是在民國十七年，當時我仍是在軍隊服務，因爲那時黃季寬先生當主席，他因爲沒有閒空，委託我替他巡視右江各縣，又到此地一次，此後，一別十年，沒有來過，本人自民國二十年即負擔本省的行政責任，在這六年當中，本應到各處看看地方情形，尤其在未還省到桂林之前，南寧離百色很近，而且公路已經通了，應當常到此地看看，可是因爲事務的牽纏，一直延到現在才來，心裏很抱歉。

這幾年雖然沒有到過右江各縣，但是也知道右江各地方的情形，因爲各縣長囘省時

，我必定詳細詢問地方情況，此外，凡是右江到省的人和我見面時，也常常談及，因此，我知道右江各地方近幾年來，有很多的進步，昨天和總政訓處韋處長由南寧動身，沿路看見右江各縣，確已有許多進步。

第一、是交通，邕色公路修得很好，廣西公路我已走過許多，覺得邕色路修得很平坦，很堅固。

第二、在治安方面，沿途很平安，與前幾年大不相同，不論是結隊同行，或是單人獨行，都不須躭心，這是很明顯的進步。

第三、在衛生方面，以前別處都傳說百色水土很不好，外來的人很容易生病，現在已少聽聞水土惡劣的話，而且，昨天看見列隊到外面的公務員、學生、婦女、以及團兵、隊，無論男女老少身體都很好，這都是衛生上的進步。我在未到之前，已知道百色有許多進步，到此之後，又親自看見這種進步，這是覺得很喜慰的。

此次得和大家見面，覺得很高興，現在想和各位說的，不是高深的理論，而是很平凡的問題，就是「我們應該怎樣做人」這問題雖是很平凡，希望大家聽了之後，能夠照我所說的做去，大家做人一定做得好。

我們常常聽見人說「做世界」，為什麼個人做自己的生活叫做「做世界」？就是因為想生活下得去，專靠自己一個去做是做不通的，一定要有許多人用許多東西，共同去做，才成為世界，個人才能夠生活，我們先要明白這一點，然後才知道怎樣做世界，現在

己世界很大，人種很多，我們想和世界上各種人一樣地生存，必須有個國家來保護，各個人在國家保護之下，才能夠做自己的世界，國家好像一村的圍牆，一縣的城牆一樣，拿百色來比方，如果這裏沒有城牆，遇到土匪來攻劫的時候，大家便不能安然住在這地方，沒有國家的保護，外國人就要欺負我們，因為國家很大，不能看見邊緣，城牆圍牆很小，大家都能夠看得見，所以以前許多人祇知道自己受城牆圍牆的保護，而不知受國家的保護，現在，大家應該要知道沒有國家，個人必不能存在。因為我們中國被日本人打進來了，好像百色城被土匪攻打一樣，平時遇到有匪來時，都知道要全體出力去抵擋，不給土匪打進來，大家才得安然，現在日本來打中國，我們也應該大家出力抵住，不給他打進來，縱然打進來，仍要步步抵抗，不要給牠將中國滅了。如果大家不抵抗，國家就會滅亡，我們就成了沒有國家保護的人了。有人以為無論誰來做皇帝，我仍是做自己世界，這種想頭錯了，須知現在亡國和從前不同，從前像元、清，滅亡中國，祇是改換一個國號，與百姓無關，現在若是亡國，不僅是改換國號，全國民眾都成了戰勝國的奴隸，所謂奴隸，就是不把我們當人看待，而把我們當作馬牛畜牲來使用。大家都知道人家養牛馬畜牲，雖然也用心飼養，但并不是看起這些牛馬畜牲，而是想把牛馬畜牲養肥了，好替主人做工，宰殺時多點肉吃，所謂奴隸的生活，就是和牛馬畜牲一樣。如果我們不爭氣，給日本把中國亡了，雖然中國的土地不會沉下海去，而依然存在，可是已成了別人的東西，中國人民也不會被日本人殺完，因他要留我們來給他使用，也許他見

我們平素不講衛生，會在這裏開醫院來醫治我們，因為日本占了中國，地方很大，需要很多奴隸做工，死了一個奴隸好像農家死了一隻牛一樣。一個人到了變成牛馬畜牲，毫無自由，連生命也操在別人的手上，縱然能夠存在，還有什麼意味？各位明白這點意義，就知道為什麼要有國家了。現在中國給日本侵略，已經很危險，我們要同心合力去抵抗，務要把日本打出去，否則將來世界上永遠沒有中國這個名稱，我們也永遠做日本的奴隸馬牛，所以我們要做人，要做世界，先要把國家保住。

上面已經說過個人想做世界，必先要有國家保護，同時，這個國家要做得好，然後才可以保護人民。所以，我們把日本趕出去之後，還要努力把中國建設起來，成為很好的國家。大家要知道，世界各國在我國未抗日以前，對中國很看不起，他們以為中國地方這樣大，人口這樣多，物產這樣豐富，居然受日本小鬼欺負，而不敢還手，所以都認為我中國人太不中用，不配成為世界的一個國家，我們應該爭氣，要將日本打敗之後，想多點方法把中國建設成為世界上第一等國家。我們中國從前本來是世第一個國家，祇因我們進步得慢，外國進步得快，給人家趕上我們的前頭，我們應該努力加緊我們的工作，不但要追上各國，而且要趕在各國的前面。如果我們再不努力，永遠落在後面，常常受人欺辱，即使能夠生存，也沒有什麼趣味。但是想把國家做好，不是一個人或一小部份人能夠做得到的。比如起房子，必須要許多人分工來做才行，建設國家的工作很多，有些事是中央政府做的，有些是省、縣、鄉村做的；所以由各級政府人員以至全體民

衆，都要把自己負擔的工作盡心竭力去做，國家自然好。大家不要說自己做不了，等別人來做，如果互相推諉，一件事也辦不成。中華民國已經成立了二十六年，建設工作做得不多，固然是中央領導的人要多負一點責任，但光是責備中央，那是無用的，應該由自己做起，能做多少就做多少，不要把責任推給別人，尤其不可看見別人不做，認爲光是自己做沒有什麼益處。本看自從民國二十年全省統一，秩序恢復以後，就抱建國的事由地方本身做起的宗旨，在這六年中間，由政府以至全體民衆，都能夠齊心合力，出了很多力量，去做建設工作，現在大體看來，廣西各種建設有點進步，外省人對我們非常稱贊，認爲廣西建設比各省好，在我們自己來看，還有許多事未做好，需要繼續努力去做的。如果聽見別人稱贊，便心滿意足，不再用心去做，那麼，我們的建設工作，永不能完成的，以百色區而論，有幾件事還未做好而要繼續努力的，第一是治安、第二是交通、第三是衛生、第四是生產建設，現在分述於下：

一、治安方面　百色以前盜匪很多，在這幾年因爲地方自衞力量增强，在百色以下，治安確是比較從前進步；但是在和貴州雲南毗連地方，如於西隆西林等縣，仍舊有土匪出沒，地方還未十分安甯，仍要下工夫去做好的。

二、交通方面　現在雖已有了邕色公路可以行汽車，右江可以通汽船，由百色到邏里的公路，不久也可以完成，誠然比從前進步，可是除了這兩條公路之外，各縣公路未通的，還有不少，這也是應該努力的，大家要知道，交通方便，一切事情都容易辦，在

治安上，遇有匪警，築有公路的地方，政府可以用汽車輸送軍隊去剿辦，民衆不致受害。在經濟上尤其重要，各地方許多出產品，交通不便則不能輸出，如桐油、穀米等，雖然可以用馬馱，或用人力挑，可是費用太大，把物品運到這裏賣，得不到利錢，甚至不夠本，有些地方，耕作地雖然多，生產本來可以增加，可是爲着交通困難，運不出去，收成的作物不值錢，所以懶得費力多做，於是物品產量，因之減少，民間經濟，無法發達。對文化上的關係，也很重大，一個人想求智識，大部份要讀書看報，交通不便的地方，書報很難到達，能夠到達也很遲緩，報紙又名新聞紙，如果遲了許久才到，便失了新聞的價值。大家都知道，想見識學問增加須請老師來教，書報也可以當着老師，交通不便，書報難於運入，教導我們的老師，便減少；如果交通方便，外面的報紙，幾天就可以運到，我們對於外面最近的事情，都可以知道了；而且，有些地方，雖然有錢也請不出教員，另有些地方的教員找不到職業，如果交通方便，這兩方的困難都可以解決；所以交通對於地方文化的發展，有極大的幫助，希望大家注意，努力完成本區的交通建設。

三、衞生方面　上面已經說過，從前別處來到百色的人，都認爲水土惡劣，容易生病，那是當時醫藥缺乏以及地方人不講究衞生的關係，現在百色雖然已設有醫院，市內民衆也能講究衞生，使疾病減少，可是醫院的設備尙簡單，此後要逐漸擴充改善，并且希望將來每一縣有一間醫院，每鄉有一間醫務所，祇要大家肯出錢出力，將來就可以一

步一步的實現。

四、生產事業方於　關於這項工作，不但百色區做得少，全省各地也做得不多，這是要特別努力的。現在許多人都說窮，其原因則在物品的生產太少，物品少的原因雖然很多，最重要的是水利不興和交通不便。水利問題很大，我現在到此地不久，今天不能說出某處應用何種解決的辦法，請各位此後就地方情形，多想辦法，使處處都有水利，不靠天雨，也能夠耕種，並且一定有收成，生產自然能夠增加。同時注意交通的發展，使物品能夠運銷，使民衆更樂於生產，做到這兩點，民衆的生活，就容易改善。我沿路看見各縣鄉村民衆面色身體很差，當然是爲着窮，吃得不好，甚至吃得不飽，必須要使他們增加生產，使他們有飯吃，而且吃得飽，吃得飽自然身體更好，做事做得更多，生產也自然更增加了。這件事固然是各級負責人員的責任，同時又是大衆的本身問題，希望一致地多多努力。

上面所說四點，祇是舉例而已，此外還有許多要努力的事，盼望大家把他一件一件做好，至於怎樣做法，一面要各級公務人員領導，一面要民衆努力。現在更有一個解決各種做事問題的好機會，就是各村街每一個月都開一次村民大會或街民大會，我們可以在這大會討論各樣事情，如何去做，開會的時候，大家務須要去參加，自己有意見應該發表，對某件事情有辦法就說出來，在村街民大會裏面，幷不是像今天一樣，祇是台上的人說話，台下的祇是聽講，而是要大家出主意，如果自已對於某件事情有很好的辦法

，就應說出來，大家贊成了，議決了就合力去做，討論通過一件就實行一件。例如遵義鎮學校，學生很多，要分開幾處校舍，校舍又不整齊，設備又不完滿，大家要想辦法把他改建，不要以爲這件事情太大，自己做不了，祗要大家肯想辦法，不慳錢，不惜力，大家沒有關意見，就可以辦得到。俗話說：「三個皮匠，合成諸葛亮」。如果大家都肯想肯做，什麼困難的事，都有辦法，小之一村街的事，大之一國的事，無有辦不通的。現在這個村街民大會，就是給各同胞有機會對本地方的事，自己想辦法去做，就是所謂自治，因爲政府對於村街的事情，有時想不到，而且，有時政府要替民衆辦事情，本來明明是好意的，民衆不明白，反有疑慮，如果民衆自己明白這件事的好處，由自己想辦法去辦，就可以立刻辦好，再不需政府下命令督促了。如果照這樣去做，村街一定做得好，全縣全省以至全國的村街都好，那麼，國家也自然會好了。

上面說的話很多，現在綜合來說，個人想做世界，先要把國家做好，想把國家做好，先要把日本打出去，再由政府和全體民衆同心合力把國家一切建設工作分開責任努力去做，國家站得起來，個人才可以自由地安心做世界，希望大家牢牢地記着！

公務員應有的態度

二十六年十二月三十一日在縣政公務員政治訓練班第九期結業典禮對學員訓話

一面做事一面求上進——注意對人問題——極力避免磨擦——對上官要服從——對同事要隱惡揚善——對下級多指導——利國福民要時時體念

雷教育長，各教官，各學員：

縣政公務員政治訓練班第九期學員今天結業了，以後各位是否還再有受訓的機會，現時是無法預斷的，就是有了機會，也很難再把今日受訓的學員來聚首一堂。同時教官及教練方式：……等等也許不能再像目前所受訓的一樣。

一個人一面做事，一面要自求上進，有了這一種觀念，抱着這一種的精神去做事，自己的學問才可以日見增加，經驗才可以逐漸累積，同時才能增進辦事的效率，如果自甘墮落，馬馬虎虎地過日子，無疑的從前在學校及這次在訓練班所學得的當然不夠應用，不但不夠用，並且因爲自己存着苟且偷安之心，而從前所學得來的亦將隨之而失掉，因此，必然影響到辦事的效能上，無形中減少了自己的辦事能力，那自然達不到所辦之

事的預期目的，更談不到收事半功倍之效果。所以，各位以後離開了縣政訓練班，到各縣去，不管是回原來職務或新擔任職務也好，必須時時刻刻存着求上進的觀念，抱着這一種的態度去做事，使學識經驗隨着年齡的增高而日有進步，不因年齡的老大而學識反日見退步，要知道世界的進步片刻不停的，我們也祇有時時刻刻充實自己的能力，才能適應時代的要求，才不為時代的落伍者，同時個人的事業纔可以成功，對國家民族才有眞正的貢獻，這要各位結業出去後能注意到這一點。

各位結業出去後服務的機關，大部份是在縣政府裏面，縣府機關雖然不大，但在現行政治是一個重要的機構，政治上之良否，完全視乎縣政之辦理得善與否為轉移，各位是縣府當中的工作人員，上有縣長、副縣長，下有低級同事及鄉鎮村街長，另外還有同級同事，我們要想辦事得以順利，不發生任何的障礙和困難，則對於上下左右各級的同事，必須相安，不然，就是有天大的本領，也是無法把事情好好地辦起來，所謂『人與人相處，不得其法』，縱有高深的學問，也是無從施展的。所以各位回各縣去服務，首先應注意對人的問題，說到對人，誠如剛才所說，上有縣長副縣長，下有低級同事和鄉鎮村街長，另外還有同級同事，所以對人這方面是相當複雜的，各位中有些經驗是豐富的，有些經驗較少甚至沒有經驗的，尤其年齡輕的，意氣過盛，自負很高，於待人接物未能十分完滿，因之辦事發生許多枝節，那麼，對人的方法如何呢？這也是很難說的！因為人是有靈性的，其性情各有不同，故對人的方法，當然要各異其趣。不過，祇要各

人自己多多留意，知道對方的性情，能體會他的短處，有發生磨擦的地方卽極力避免，則事情發生當然減少，這樣，才能相處下去，也才能把應辦的事好好的辦起來，這是對人的普通的原則。至於詳細說來，大概對上官要服從，這是一個根本原則，如沒有服從性，事情當然辦不通，所以行政系統有階級之分，在軍隊裏面，尤其是以服從爲原則，如連附對連長固然要服從，卽同是連附，少尉連附也應服從中尉連附，資格淺的同級，還應服從資格老的同級，在軍隊如此，行政方面也應如此，但上官也不能絕沒有錯誤，有時命令錯了，應不應服從呢？在軍隊上級把下級處罰，卽使錯了還是服從的，不容卽刻反對，但許可事後把理由提出申辯，因爲不如此，則無法打仗。在行政機關，有時上級有注意不到的，應好好地對他個人加以申說，不應向別人來批評，尤其不應向民衆來說縣長的命令不對，否則結果下級對上級失了信仰之心，同時上級對自己也有一種不好的情感，假如你祇對他個人申說，那他當然比較容易接受，各位對上級用這種態度，便少不能相安的事。

至於對同事，不應講諷刺的話，如同事間有錯誤的，可以用很誠懇的態度向他勸勉，若果好的，不妨儘量講，所謂『隱惡揚善』，壞的祇可以加以解釋，不可火上加油，尤其不可向別人來多說，這是對同事應取的態度。

對下級應多用指導的態度，千萬不要爲難人家，好比某事在他能力明是辦不來而又不加以指示，那他辦不通自然盡不了他的職務，而同時這件事也就遲誤了。假若爲上級

的好好的指導下級，情事固然可以容易辦，而下級也感覺愉快，大家在同一個機關，有了感情，事情自然可以容易辦，否則各辦各人之事，沒有一種聯系，這必然無法把行政事務辦得有成績，有效果，所以各位於對人這方面應特別加以注意，不可一時稍有忽略的！

其次說到對事，事有種種之分，職務各有不同，現在班裏面所規定的科目，都是教各位如何辦事的？但是還有許多事是沒有列出科目來教授的，並且辦事是不能一一在課堂加以指示，有許多事在講堂是無法講授的，那麼，要如何才可以把事辦得好呢？各位要牢記一句話『利國福民』，政府頒布許多法令，其所要求的不外如此，所以各位執行法令時，應時時刻刻想到『利國福民』這幾個字，如何才可以利國？如何才可以福民？各位執行法令時，就應顧慮到地方情形和環境與所用的方法手段是否適合，然後才能達到『利國福民』的目的，同是一種法令，因環境不同而所施行的方法也是各異的，這要各位體會政府意旨，多多考慮才好施行，務使達到完滿的收穫。

今天我所說的，也許有些需教育長已同你們說過，若已說過更好，如果沒有說過的，各位應特別注意！

會計人員的責任及應有之注意

二十七年一月二十一日在會計人員訓練所結業典禮訓話

要政治修明必先由整理財政着手——會計在財政中佔極重的地位——不要見異思遷——在縣工作該時時求上進——要彼此相安——要公私分明

張所長，各教職員學生諸君：

縣會計班經張所長與各教職員之諄諄訓誨，暨各學生之努力，今天結業了。各位的職務也已分別派定，明天就要離開訓練所，到各縣去擔任所派的工作。

各位自來所受訓，我沒有功夫來看，但我想說的話也許張所長及各教職員在平時對各位說過了，今天在這個結業典禮當中，我想按照各人所擔任的會計職務，提出幾點意思促各位注意！

各位這次到各縣去担任會計工作，也許以為職小，無足輕重，但是，各位要知道，職務雖小而所關很大，何以見得呢？凡要政治修明，必須官吏不貪汚，貪官汚吏之所以多，根本由於財政整理不好，因此，我們要達到政治修明這個目的，必先由整理財政着手，假若財政無法整理，政治即無從清明，所以政治之能否修明，關鍵即在此，而要財

政整理得好，會計是佔了很重要的地位。本省會計制度的推行，已有了好幾年的歷史，因而本省財政一天一天地進步，這，你們的張所長實已盡了最大的責任，固然，整理財政不是單靠會計力量所能奏效，還需要其他力量的帮助，但會計在財政中實是佔了極重的地位。

本省推行會計制度，先由高級機關起，即由省政府推行到各縣，現在各位派回各縣去担任會計職務，很希望各位照平日張所長及各教職員訓示你們的努力去做，即以平日之所學拿來在工作上應用，使所担任的職務能收事半功倍的效果。以往各縣財政上發生不少的弊病，現在由各位的幇助，慢慢的把它整理起來，由整理財政達到政治修明的目的，這是各位很重大的責任，各位回到那一縣去，要切實把責任肩負起來，使財政一天一天的清明，則一縣的政治必隨之而修明，這要各位認清使命的重大，不要以爲職務小，不關重要，我們要放大眼光看到整個建設這個大目標，其次應注意的：

不要見異思遷，從前很多學會計的學員學生，派了工作不久，見別個部門工作比會計好些，便放掉會計職務去做別種工作，這是不好的。我們知道，要成功某一件事，就要專心致志，不斷的努力去做，始有成功的希望，否則今天做這樣明天又做那樣，心猿意馬，那决不會有成功的。我們一個人能夠把一件事做好，就是對國家民族有一種貢獻，不一定捨比去就彼才可以有貢獻。凡是一個人其所以能夠成名，全由於他能專心致志，好比醫生木匠也可以成名，這由於他們能專心致力於其本份的工作，所以做事專心致

志是最重要不過的。各位將來切勿因為做會計工作久了，就厭煩起來，大家不要看會計這條路看得太狹窄，現在各種事業都要用會計人材，商人現在雖還少用，但慢慢就要用到，現在開鑛公司，政府也要他們用，資本太少的不說，稍多的要他們至少用到一個，否則公司經理可以舞弊，所以要工商業發達，會計人材是不可少的。諸位這次到各縣去担任會計職務，將來不一定永久在縣府裏任一會計工作人員，祇要自己有能力，不愁沒有出路的。

再有應注意的，就是縣會計班修業期間時間短促，所學的東西不多，這，恐怕各位也感覺得到的，那麼，將來在各縣工作更應該時時刻刻自求上進，不可因此而自滿，學問的來源，一方面固然由讀書中得來，而另一方面由於辦事獲得經驗，也就可增長自己的學問，祇要不自滿自足，有恆心多多找機會去研究，有得書看的地方，可以找書來參考，如無書參考而又不能把疑難解決的時候，可以隨時寫信來問你們的所長及教職員解答。至在辦事方面，要隨時留心法令之推行，法令為政府所頒布，雖不能加以删改，但如果發覺法令不周的地方，也可以擬具意見報告你們的張所長，張所長也就是本省的會計長，總理全省會計事務，會計法令行不通的地方，當然可以變通辦理或酌加修改，因為政府訂法令的時候，有時注意不週到，這也是難免的。各位能注意及此，也可以增加自己的學問，能如此則個人前程當然很遠大，而同時對國家社會所貢獻的也不小。

再有應行注意的，即關於人事這方面，各位現在奉派到各縣政府服務，縣府裏面也

有不少的同事，大一點的縣份職員當然更多，就是小縣也有十餘人，他們辦事與我們或者沒有直接關係，但相處在同一個府內，要能彼此相安，而且感情還要非常融洽，然後彼此才可以相助。因為我們大家在職務上需要相助的固然很多，就是在私方面需要幫助的也不少，不管是上官，同事或下級人員，許多都需要共同協助的，假者感情破裂或者不十分融洽，這當然無法幫助，就是幫助了，也因為這種幫助不是出於熱誠，於事很少得到補益。不過，說到幫助我們不能不有所注意，我們不能因為幫助而把公私混用，我們在職務上公事上絕對不能馬馬虎虎，絕對不能為了私情而對公事有所損害。好比辦會計，照法令要如此，同事存着不良之心要在法外通融，這當然是不可以的。公私要絕對分開，不能為了情面而貽誤公事，這不僅同事不可以，就是上官也是不可能的，所以各位在人事上應注意：一、要能彼此相安。二、要公私分明。各位現在的職務雖小，但將來有了學問有了成績，上級機關知道了，能力大的當然使他負更重的責任，今天所說的就是這幾點意思，希望各位到各縣服務遵照平日張所長與各教職員所教訓的及今日所指示的做法，使本省財政日日清朗，政治因而修明，同時整個建設得以早日完成。

統計人員應有的認識

二十七年二月二十八日在省府紀念週暨統計人員訓練所縣統計班及初級統計班結業典禮訓詞

統計與政治設計社會政策公共衛生財政商業的關係——自治自衛自給均需要統計作指路碑——縱的可將一縣一鄉兩種時期作比較——橫的可將此一縣一鄉與他一縣一鄉作比較——要把各縣造成統計網——統計材料要達到充實與準確——行新政用新人——創辦一縣統計事業——做一縣的統計導師——學問是無止境的畢業後還要繼續努力研究——調查目下一縣統計事業的概況——詳爲闡釋指示做法與錯誤——處世待人的道理是有禮貌不驕傲——一個數字

各位同事，訓練所各位員生：

今天本府紀念週與統計訓練所縣統計班及初級統計班結業典禮合併舉行，有數事請各位注意：

第一、統計事業的重要　統計學應用範圍極廣，影響極大，今日之政治設計、社會政策、公共衛生、財政、商業等等，都不能與統計脫離關係。各位在此受了半年的統計訓練，應該明瞭，不必細說。現在祇就本省情形，再加一個註脚吧。本省的自治、自衛

、自給三大政策，沒有一個不需要統計作指路碑的。我們如果知道某一縣某一鄉受中等教育的有幾多人，識字的有幾多人，文盲有幾多人，我們就可以知道那縣那鄉的自治程度。我們如果知道某縣某鄉有壯丁若干，槍械若干，在某個時間內有刼案若干，我們就可以估計那縣那鄉的自衞力量。我們如果知道某縣某鄉人口有幾何，耕地有幾何，荒地有幾何，農作物年產值幾何，木材年產值幾何，手工業工業出品值幾何，我們就可以評定那縣那鄉的自給能力。從這般統計數字，我們不但可以明瞭一縣一鄉的概況，並且可以作縱的和橫的比較。縱的方面，可以將一縣一鄉的一個時期，和別一個時期比較，看有無進步，及進度幾許；橫的方面，可將一縣一鄉和別縣別鄉比較，俾知其優點所在，缺點所在。從這縱橫兩種的比較，政府就可以定第二步施政的方針。但是如果我們沒有這般統計數字，或這般統計字不準確，政府所定的政策，當然難以和實際環境相適應，因而影響於國計民生。這影響當非鮮淺的。統計事業之重要性，由此可以想像得到了。

因爲統計是這樣重要，所以本省統計事業，在數年以前已經開始辦理，但至現在還沒有達到完成的階段。當本省統計事業創立之初，曾專設一個統計局，訓練了一批統計人才；這批人才是爲着該局的需要而訓練的。那時的學生，是一面受訓，一面辦事的。所學的統計知識仍感不足，後來又成立了一個「計術人員訓練所」，畢業後分派在本省較高級的機關工作，但仍感覺統計人才不敷分配；因爲統計事業的順利進行，必要具這兩種條件：卽「材料的充足」與「材料的準確」。但是這兩條件之完成，不是靠高級機

關有幾個統計人員就可以的。必須有大宗統計人才，分布到各縣去，造成了一個「統計網」。這樣統計材料才可以達到「充足」和「準確」兩目的。

我們的第一回廣西年鑑，印刷得很好，材料也豐富，但是有人說：「固然編得好，惟恐材料本身不準確」，這種話自然是不錯的，因爲當時本省統計事業方在萌芽，統計局成立不久，那時畫一張表也得經過許久時間的訓練，所以在那個時候來編年鑑，要內容材料都很準確，實在是不可能的。現在這現象，是有相當改進了，就因爲統計人才增多的緣故。平時我們說「行新政用新人」，所謂「新人」就是受過某種新政訓練的人。本省這幾年來所推進的各種新政，都是先從訓練人員着手，如民團事業，會計事業，我們開始也是訓練人才，統計事業自然也是一樣。最近舉辦的合作人員訓練，也是具有同樣的用意。

縣統計班及初級統計班，今天結業了，明天就要離所到各縣或各機關去担任統計工作。我希望各位第一要認清統計事業的重要，和本省努力完成「統計網」的原因。

第二、本身的責任　統計事業既然和國計民生有這樣重要的聯繫，而各位就是負起辦理一地或一機關統計的人，各位責任之重大，眞是不言而喻了。各位所供給的材料，如果是充足且準確，對於政府的設計，當然有很好的貢獻，否則當然有很壞的影響。認清了這一點，各位做事，就不可馬馬虎虎了，就不可得過且過了。就要努力達到「充足」和「準確」這兩個目的，才對得住國家，才無負於職責。

第三、工作上應注意之點　各位的責任可歸納爲兩點：一是創辦一縣的統計事業，一是做一縣的統計導師。以各位這樣年輕的人，經驗常識自是很淺，而且受訓的時間很短，現在回到各縣担任統計工作，各位心裏或許感到學力不足。但是政府需人孔亟，希望早把各縣統計事業舉辦，所以訓練期限，祇定爲半年。如果各位感覺到學力不足，這正是好處，但不可因此而畏怯。我們知道學問是無止境的，就是在大學裏專攻統計，畢業之後也要繼續努力研究，才能趕上日新月異的世界。如果各位有這學力不足的感覺，常存這不自滿的精神，就會自修自進，想出法子來應付環境，想出法子來履行職務的。而且各位如能認淸自己責任之重大，知道政府期望各位殷切，這重担子必能肩挑得起的。現在我告訴各位挑起這重担子的幾個方法：

（一）調査　各位這次到各縣去服務，將來工作很多，如派到某一縣，只是單獨一個人，則責任更重大。再就習慣上說，各位到了縣府之後，縣府當局，以爲你們是省府派來專辦統計的，就把從前各科所辦的統計工作，統統擠在你們的面前，這自然是辦不了的，將來省政府當再有一度命令下各縣去，指示他們縣中的統計工作大大小小，一個統計員做不了的，規定他們各科原來所做的統計工作，還是照舊由各科辦理。至於各位的責任，第一步工作就是調査一縣目下統計事業的概況，如第一科是辦那幾種統計，第二科又是辦那幾種統計，其他各科又是辦那幾種統計，和他們辦理得怎樣，鄉村的統計又辦得怎樣，統統都要先弄得清楚。

(二)指導　調查之後，一縣統計事業概況胸中既了然，就可以進行做指導的工作。縣府原來所做的統計工作對不對，我們可以拿出在訓練所裏所學的東西來對照對照，如果是對的，我們還是這樣做去，如果是不對的，我們要很坦白地改正過來。現在各縣應報省府的報告表，在二十六年度省政府已把這些報告表數量減少了許多，內容也簡單化了。但是各縣報來的表，還是發現有許多是造假的，甚至有些經過兩三次塡報，仍然是有錯誤的。好像非「造假」非「錯誤」不可。各位回到各縣去，就是一縣的「統計導師」，對於某種表應如何做，現在這種做法怎樣不對，應詳爲闡釋指示。

至各鄉村報來的表，如有錯誤，也要加以指導。最好値各鄉村長到縣開會的時候，趁此機會予以指導。鄉村長的人數多，他們所供給的統計材料也多，如果他們的材料是準確的，此後省政府所得的統計材料自然是「眞實多虛僞少」。將來編輯第三回年鑑時，自然比第一第二回更爲精確。鄉村長是我們的「統計網」內很重要的線索，各位要切實予以指導。

(三)對人方面應注意之點　各位現在有三種缺點：一是年紀輕，二是學識淺，三是經驗少，因此做事往往四方八面都易遭遇困難，尤其是在人事方面，因爲人與人相處，苟不得其法，足以妨礙工作的進展。過去有許多年輕的人，因人事上受了挫折加以意志薄弱，就灰心起來，不想再幹下去；所以各位對於人事上要特別注意。至於對上官，對平輩，對下級各種態度，應該怎樣，各位要隨時留心；因爲年紀輕的人意氣過盛，最易

發生事端。同是一件事，因爲對上級，對平輩，或對下級之不同，態度也隨之而異。如果態度不好，人家就易生反感。我們做事，一方面固然要有學問，一方面還要明白處世待人的道理。如果不明白接物待人的道理，就是有天大的學問，事情也辦不通的，這是處世的一條很重要原則。年輕而初問世的人，尤應注意。什麽是處世待人的道理？這眞是一言難盡；但有兩點是常常要當心：一、不要驕傲；二、要有禮貌。我國古時有個晏子，最善與人相處，他的方法，祇是一個「敬」字。所以書上說：「晏平仲善與人交，久而敬之」。「敬」就是「有禮」而「不驕」。年輕的人，不知天高地厚，對上級未盡敬，對平輩有時講諷刺話，對下屬太隨便，所以往往鬧出事來。如果各位常存着「愛人者人恆愛之，敬人者人恆敬之」的心，就不會有此缺點了。

現在各位去到各縣做事，政府希望各位把統計事業的基礎建築起來，以作政府設計的根據，使整個建設早日告成，各位要努力負起這重大的使命！

新興事業開始要養成良好的風氣

二十七年五月二十日在會計人員訓練所鐵道會計班第一組學員畢業典禮中訓話

依照法規並參酌地方情形來工作——養成良好的風氣——努力把過去的經驗來應用

張所長，各教職員，各學員生，近來會計訓練所有好幾班學員生修業期滿，舉行結業典禮，本人因為公務繁忙，未能每次都來參加，今天鐵道會計班第一組學員畢業，能來此同諸位說話，心中感覺非常愉快！

本省會計事業一天一天的前進，所需會計人材亦隨之加多，所以會計訓練所時常都有好幾班在所內肄業，因為有了「人」事業始有進展，本省會計人才之培養，比各省為快，到現在漸夠需用了。但是又有新興的鐵道事業發生，即湘桂鐵路，桂衡段預計今年九月可以完成，現在國內有好幾條鐵路，因在戰區範圍以內，已經無形停頓，則這條鐵路完成以後，自可以己停頓之鐵路人員來此服務，但是，一處有一處的特殊情形，工作人員對於當地情形如能熟悉，在工作上當更為便利，會計人員也是鐵道所需要之一種，所以湘桂鐵路所需要的會計人才本省亦為其培養一部份，故各位幾個月來的訓練，是一

種比較特殊的訓練，與普通會計不同，以期適應事實上的要求，現在各位在所修業期間已滿，希望將來有機會可以到鐵道方面去服務，各位曾學過普通會計，再來學鐵道會計，但因時間很短，所學得到的，還是一種初步的學問，將來服務未必完全夠用，所以我希望諸位做事，一面遵照鐵道會計的法規，一面要參酌地方的特殊情形，才能收到完滿的效果。

其次，一種新興事業的開始，最宜注意養成良好的風氣，如果風氣不好，足使事業本身前途趨於黯淡，將來湘桂鐵路完成之後，當有許多人從別處調來服務，別處好的壞的風氣都可帶來，我們總希望壞的「風氣」不要染到新的「路」上來，各位新出去服務，總要時時刻刻注意養成良好的風氣，因為大家都有一種同學的關係，各位藉此種關係聯繫起來，養成良好的風氣是可以的。如果七湊八合要聯成一氣是比較困難，最好由我們這班同學大家能養成良好風氣，將來以此影響別人，我們總希望參加工作的人都能養成良好的風氣，希望服務人員沒有一個是養成壞的風氣，盼望各位對此，時時刻刻加以注意，使能成為其他鐵路的好榜樣。

凡是一種新興事業，開始總難滿意，會計也不能例外，這是因為事屬創舉，無前事足資依據，希望各位將來到鐵路方面去服務，應深深體察本省初辦會計時所發現過去的缺點，總使鐵路會計事業不再發現，使後來居上，以往認為是良好的經驗，應盡量拿出來應用，不好的務須極力避免，這樣做去，經驗才能累積，事業才能進步我個人對於會

計學問，無機會研究，今天沒有甚麼特別的貢獻，所希望於諸位的只有這三點：

一、依照法規並參酌地方情形來工作

二、養成良好的風氣

三、努力把過去的經驗來應用

統計人員應有的注意和努力

二十七年八月二十二日在統計人員訓練所普通統計班結業典禮中訓詞

目前兩種絕大任務—抗戰—建國——抗戰要知己知彼全靠統計——建國計劃全靠事前大規模調查統計——事業是慢慢的健全起來的——過去獸醫會計人員工作態度錯誤致事業的進展受極大阻礙——待人不要驕傲——求豐富的常識以充實學識和增進工作效率

張所長，教職員學生諸君：

回憶在本年二月二十八日貴所舉行初級統計班及縣統計班的結業典禮中，本人曾講過一次話，距今剛剛是半年時間，普通統計班又屆結業了。這兩次結業的人數以之分配到全省各機關去，數目誠然不多，但是總比之前無這兩批人員參加以前多了不少。大家知道，事業是要有人去辦才行的，關於本省統計事業所需用的人才，幾年前在南寧雖曾開辦了一個計術人員養成所，訓練了若干的統計人才，但仍感覺不夠用，所以在去年才又成立統計人員訓練所，培養大批統計人才，先後結業的已有四班人。這幾班學生分派到各機關去工作，對統計事業相信必有不少的貢獻，這是政府所期望於這次統計人員訓練所的。

一、統計工作的重要性

統計工作的重要，我想各教職員已對諸位講過，可以不必再重煩的來說，只簡單的講一講：

諸位都知道，目前我們有兩種絕大的任務：一是抗戰，一是建國。抗戰是同日本帝國主義拚命，我們要能知己知彼，才有勝利的把握，否則糊裏糊塗的打，自己有多少力量，敵人又有多少力量，都不得知，這自然是失敗無疑的。但如何才可以知己知彼呢？一言以蔽之，全靠統計。由統計可以知道自己的優點和缺點，優點要好好的運用，缺點須極力的避免；敵人方面的力量也須要有一個確實的統計，她有多少力量，必須計算得清清楚楚，如此，則抗戰無有不勝利的。這是統計與抗戰關係的重要。

其次，說到建國，統計與建國的關係，也許諸位都知道蘇聯建國的經過，他們有所謂第一次第二次五年計劃，完全靠事前大模規的調查統計，才有計劃的出現；有了計劃才能進行。統計與建國關係的重要，由此可以明白。

創辦任何一種事業，總須經過相當的時間才能完成，這是客觀上要求我們的。本省的統計事業，并不自今日始，在幾年前已經發芽滋長起來，但進步不是頂快，原因是人才的缺乏，故在去年才又開辦統計人員訓練所，這在剛才已經說過。方才張所長報告，這次統計訓練所所培養的幾班學生，訓練期間都是很短的，並且是一種初期的訓練。如此重要的事業，而負担此項工作的人員受訓時間却如此短促，諸位也許覺得不滿足。

會計人員與獸醫人員不大相同，獸醫人員有無本事，一經試驗就顯露出來。會計方面不同，而且沒有如獸醫感覺那麼困難。但是也有問題，這問題是人與人之間問題。政府爲欲使會計制度推行，所以對於會計人員極力保障；有時兩方面發生糾紛，縣府說會計人員不對，會計人員則報告政府說是縣政府不合，同時會計人員態度方面或者驕傲一點，以爲「你們都是不懂得會計，辦會計非我不可，而且會計是獨立的，縣長都不能干涉我」，這個糾紛發生了之後，政府處理當然沒有偏袒那一方；但因兩方面報告不同，各有各的理由，實際上政府也很難一件一件的派人去調查，自然是看某一方錯誤多一點，即多責備一點。關於此類的糾紛，有時不責備到會計人員，只有責備別方面的人員，會計人員更自驕自大起來，往後發生問題更多，這種態度是不對的，亟須改變過來。因爲人事上的問題不斷的發生，以致會計事業的進展受了極大的阻礙，這是很值得我們注意的。

以上說的獸醫、會計兩種人員對對人方面處置不大得當，以致工作上發生許多糾紛與困難，在他們或以爲像這種人才是不多，工作就是做得馬虎一點，做得壞一點，政府一定保障他們，沒有不要他們的。因爲有這種心理，所以態度不免自驕自大，這是過去獸醫、會計兩種人員所犯的毛病，應該糾正過來！

三、對人方面應該注意的地方

剛才說的會計人員，他是管帳目的。銀錢數目很重要，稍有錯誤即被人攻擊。統計的數目字不確實，也是容易受人責備的，雖然人事上的糾紛比之會計人員少一點，但是

稍一不愼，糾紛也隨時有發生的可能；諸位須得時時留意。這回開辦統計訓練所請張所長主持其事，張所長爲人和平，各位受他的薰陶，性情也許跟着一樣和靄。但事情是由我們人造出來的，所以人與人相處要得其法，切勿發生磨擦，也不要驕矜，無論是對上對下，要能彼此相安，工作效率才能增加，事業才能進步。剛才說過各位的學歷、經歷和年齡都不是頂高，在社會上如何對人？有些固然已知道注意，但難免有些不知道的。對人頂不容易，希望大家特別注意！這是一點。

四、努力求常識的豐富以充實自己的學識和增進工作的效率

其次，應該注意的一點，想各教職員已對諸位說過了。剛才張所長說：諸位在所受訓期間很短，論程度當然不是頂高，將來服務時也許時時發覺自己的能力不夠！但現在所裏只能給各位以基本的學問，並且限於統計的範圍；我們想要統計工作辦得好，除了統計學識之外，還要具備各種常識；因爲常識不豐富，觀察任何一種問題，結果往往是不大正確的。如法官之判案，對於案情本身要十分明瞭以外，其他有關該案的各方面亦應了解，然後對案件下判斷才正確，這是一定的道理。我們辦統計對於環境周圍的情形要熟識，然後所搜羅得來的材料，才能鑑別那種是眞確的，那種是虛僞的。但是如何才可以知道眞僞呢？概括言之，自然科學和社會科學的常識都要懂，就是要具備豐富的常識。如說省府圖書館的位置，對圖書館的周圍都要明瞭，才知道圖書館在什麼地方。如果僅僅說圖書館是在皇城，這不過是一個大概，除了說圖書館是在皇城之外，對於它的

周圍都應該說出來。所以除開統計學識而外，其他各種科學也應該瀏覽。本來我們一個人研究學問，很難定下一個範圍，但是我們也應該確定我們所要研究的問題，再從問題本身的周圍去搜集材料；凡是與問題本身有關係的，都應搜集起來，這樣才得正確的判斷。盼望諸位依此原則去繼續努力求豐富的常識，以充實自己的學識和增進工作的效率，這是第二點。

各位在所的功課今天已告結束，我所希望於諸位的就是以上兩點，希望各位認清當前抗戰建國的重大使命，那麼以後無論派到什麼地方工作，都能提起精神；能提起精神，事業才有進步，國家個人亦才有光明的前途。這是本人所期望於諸位的。

如何學習審計

二十八年五月十一日在廣西省審計人員訓練班開學典禮訓話

> 本班是爲供給本省需用而造就的——審計工作是整個建設當中的一小部分——又係政治建設部門裏財政項下的一小部分——與審計關係最密切的是財務行政——會計——保管出納三種——建設方法固然要有尤靠得人——有治法還須有治人——修學不僅要注意技術及有關學問還須格外留心品格的修養

本省爲應建設的需要，曾經舉辦過好幾種訓練班，而審計人員訓練班，則以這次爲創始。爲甚麼要訓練這種人員，關主任已經說明。現在，我提示幾點各位學生應該注意的事：

一、這個訓練班不是職業訓練班，不是爲訓練各位成就了一種技能，好去社會上謀職業，來解決個人的生活，而是整個廣西建設工作當中，因爲缺乏許多審計技術的人，所以特別開這個班來造就，來供給。所以各位修業期滿之後，一律要受政府命令分派服務，不能自由去謀職業。

二、審計工作是整個建設工作當中的一小部分，想這小部分工作做得恰好，就必須

明白整個建設的大概，明白審計在整個建設中的位置，明白審計與他種工作的關係。在廣西建設綱領裏面，將整個建設分爲政治建設、經濟建設、文化建設、軍事建設四部門，而政治建設包含戶籍、土地、衞生、財政等項；而財政再分爲財務行政、會計、審計、保管出納四個小部分；所以審計乃係整個建設中政治建設部門裏財政項下的一小部分。想審計工作做得好，對於審計本身的技術，須要精熟，這是當然的。但不能說僅僅審計技術精熟，便能辦得了審計的事務；必須把與審計有關的學問，都要涉獵，與審計有關的常識，都要具備，纔辦得了審計。不過有關審計的範圍很寬，而在班裏修學的期間又很短，如果以爲樣樣學問，都是有關，樣樣都要研究，必致皆來不及，結果一無所成。所以應分步驟，先從關係最密切的做起，那些是與審計關係最密切呢？便是同隸屬在財政系統下的財務行政、會計、保管出納三種。關係在其次的，便是同隸屬在政治建設裏的戶籍、土地、衞生等等。關係再次的，便是經濟建設、文化建設、軍事建設等等。以上就橫的方面來說。如果就縱的方面來說，首先應研究明白所在的機關情形，其次始及於機關所在地方的情形，再次及於全省的情形，再次及於全國的情形，再次及於全世界的情形；由近及遠，這樣求學問，自切實用；這樣用功，自不費力；這樣做去，常識自然豐富；用來辦小範圍審計的工作，自然可以綽然有餘。若是眼光僅僅看在審計一點上面，以外概不留心，做起事來，必然到處碰壁。

三、建設能成功，方法固然要有，尤靠得人，好法子交到壞人手上，一定做出壞事

。宋朝王安石所行的新法，不獨在當時是最好不過，並且到現在還有人仿行。但是王安石所用的一班人，當中很多壞的，因此行新政反以擾民，猶之現行的法律，本意在保障人民權益的，但是落在壞法官壞律師手裏，法律反做了害人的東西。本省舉辦審計到現在，種種法規，頗稱完密，想這些審計法規發生好效用，便須得品格公正的人來執行。所謂：「有治法還須有治人」，又說：「徒法不能以自行」，因此本省現在特別開這個訓練班，來造就執行這種審計法規的人。各位明白此意，便應知在班裏修學，不僅要注意學習審計的技術及與審計有關的學問，還須格外留心品格的修養，學成一個好人。如果這點做不到，縱然技術學得很好，不特無用，還恐幫助做了害人的事。

公務人員何以要入黨

二十八年五月二十二日在省府　總理紀念週演講

綜核名實——公務本身不欲有所主張太自菲薄——既然信仰便應入黨——在紀律裏自由活動黨所不禁——救國舍三民主義其道無由——見危授命——急公赴義

今天要和各位同事講「入黨」問題。

省黨部新近改組，對於以後黨務要積極推進，準備大量徵求優秀分子入黨，擴展黨的組織普通至各地方。而所謂優秀分子，公務員中爲數極多。本省公務人員，已入黨的雖不少，未入黨的還有。我今天特向未入黨諸同事說明公務員應該入黨的道理，很希望各位聽了之後，踴躍參加。但是我現在不是下命令，而是作宣傳，因爲入黨要自己樂意纔好。

一、本省各級機關公務員所做的工作，不問大小，都是建國的工作都是要實現三民主義的工作，也就是中國國民黨最實際的工作。請問未入黨諸位同事：「黨的工作已經做了許久是不是應該入黨爲黨員，使之名實相符呢」？如果有人說：「工願意做，名不願居」，我便要問：「入黨是否醜事？黨員是否醜名？入黨之後是否會玷辱了德操」？

或者以爲應多作事，少出名，這更可不必，古人有「綜核名實」的話，負了名義，責任的感覺當更重些，所作的事，當更切實些。總之，做了黨的工作而不願要黨員的名，是矛盾說不通的事。

二、或者有人以爲自己來服公務，原爲出力領薪來解決生活，黨與不黨，非所過問，這種觀念根本錯誤；這無異自視爲一件器物，只是供人使用，公務本身與它毫無關係，自己對於公務本身，不欲有所主張，這未免太自非薄了，假使人人這樣想，國家非亡不可；因爲它可以不問主人是誰，有人給它生活，都是一樣服從做工；現在大家不願亡國，纔來革命，纔來建國，纔有現在的各級機關，纔容納得許多公務員在其中工作；如果身在其中工作的人，對於這機關所以能夠產生能夠生存的根源（三民主義），都不關心，都不維護，這些機關，又何難消滅？即欲再在其中謀生活，豈不是不可能？

三、或者有人說：「三民主義是好的，我是信仰的，但是國民黨我却不願意加入」。不願入黨而口說信仰，這信仰是不確實的。因爲如果有人指責他言動有與三民主義精神不對的時候，他很可以簡捷的答覆：「我不是國民黨員」。所以僅僅口說信仰，而不入黨來受紀律的約束，絕不會下功夫來研究主義，不研究，當然認識不透澈，認識不透澈，則今天信仰，明天被人一說便可動搖，這樣的信仰是靠不住的。所以既然信仰，便應入黨。

四、或者以爲入了黨，集會多而又無味，受拘束而不自由，所以不願參加。集會是

黃旭初先生言論之三

如何推行新政

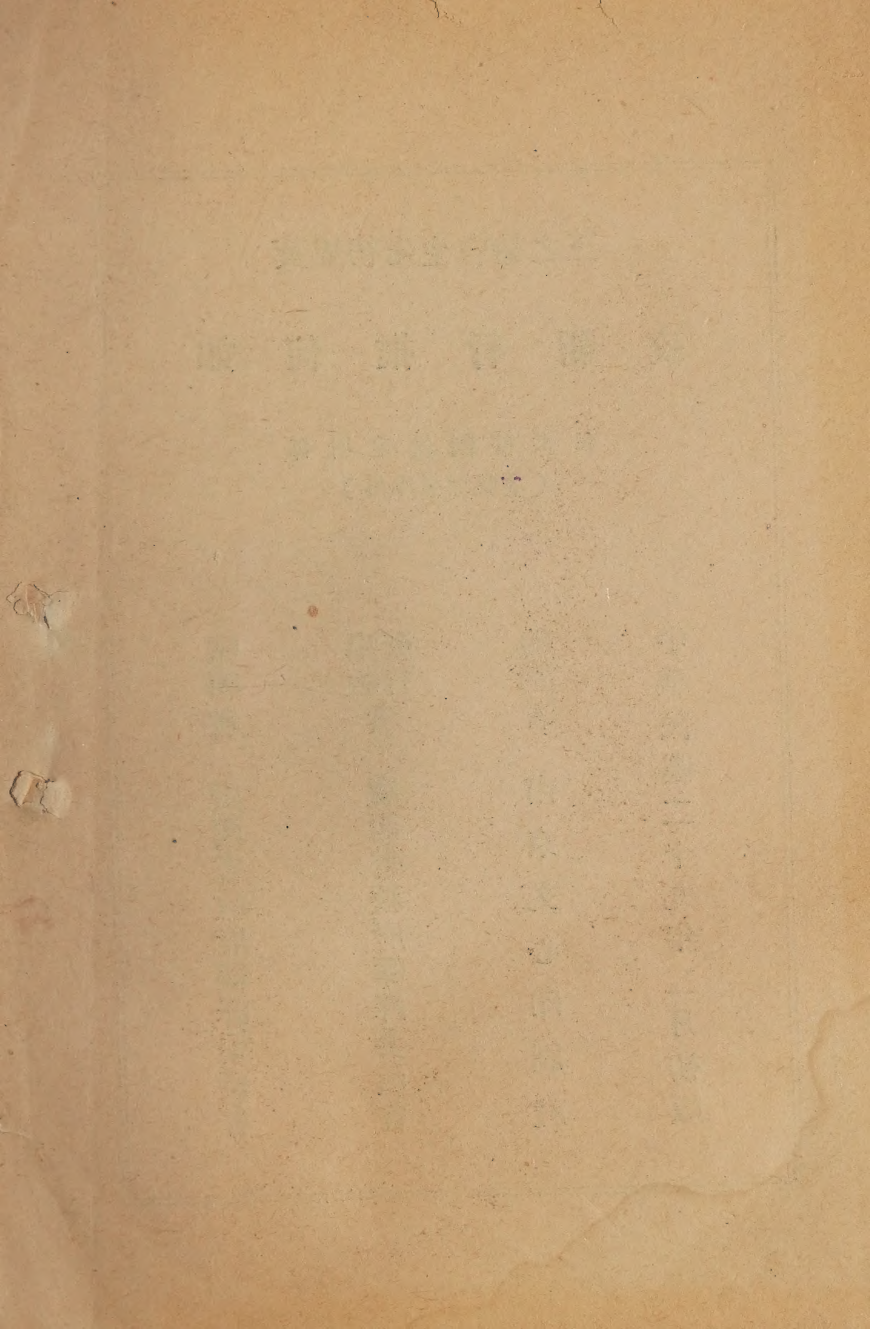
每冊定價國幣六角
（外埠另加郵費）

編輯者　廣西省政府編譯委員會

出版發行者　廣西省政府編譯委員會

印刷者　南京文心印刷社

中華民國二十九年二月初版





黃旭初先生言論之三

如何